Cómo afrontar LOS PROBLEMAS A TIEMPO

... y no hacer como el avestruz

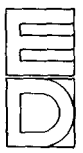
E. Weiner

DEUSTO

Cómo afrontar los problemas a tiempo

...y no hacer como el avestruz

Elliot Weiner



EDICIONES DEUSTO S·A·
Madrid/Barcelona/Bilbao

Única traducción autorizada al castellano de la obra *The Ostrich Complex*, publicada en lengua inglesa por la editorial Warner Books, Inc., de Nueva York.
Reservados todos los derechos. Queda prohibido reproducir parte alguna de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado, sin el permiso previo de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

© De la obra: Elliot Weiner
© De la versión castellana: Ediciones Deusto, S. A.
Barraincúa, 14
48009 Bilbao

I.S.B.N.: 84-234-0684-9
Depósito Legal: Bl. 1797-1987.
F.G.
Printed in Spain.

AGRADECIMIENTOS

No hay un solo avestruz, ni siquiera un avestruz reformado, capaz de escribir por sí solo un libro, de modo que esta obra es fruto de un esfuerzo de colaboración. Quiero dar las gracias a todas las personas amables y de talento que me acompañaron mientras escribía este libro. De no ser por ellas, muy poco hubieran contenido estas páginas.

Estoy agradecido, ante todo, a mi agente literaria, Sherry Robb, por ser una amiga creativa y sensible; doy asimismo las gracias a mi entusiasta y perspicaz revisora literaria, vicepresidente de Warner Books, Fredda Isaacson. Sin estas dos personas, jamás se hubiera culminado —ni siquiera iniciado, tal vez— este proyecto. Sus ideas y entusiasmo me ayudaron a dar vida a esta obra. Ambas merecen compartir conmigo cualquier elogio que se haga de este libro.

Mis competentes colegas, George Csicsery, M. S., y Richard Brzustowicz, M. S., contribuyeron de buena gana con sus ideas y energías a hacer de este libro lo que es y les doy las gracias por su ayuda.

Gracias a Bernard Shir-Cliff, director editorial de Warner Books, que junto con Fredda, Sherry y yo mismo, mientras compartía nuestros desayunos en Washington D. C., contribuyó a imprimir a este proyecto la dirección que acabaría tomando. Gracias también a Larry Kirshbaum, presidente de esta editora, y a todas las demás personas capaces y entusiastas de Warner Books, que me acogieron con los brazos abiertos y están haciendo lo posible para que mis ideas trasciendan de estas páginas.

Gracias a ti, Larry, por tu confianza inicial; a ti, Rita, por tus energías, amistad y afectuosos desvelos por mi carrera; y a ti, Barbara, por creer en todo momento y ayudarme a mí mismo a creer que era capaz de escribir.

Gracias, Suz, por tu afectuoso apoyo y tus ideas creativas.

Gracias, Susan, por tus cuidados, amistad y amor.

Gracias, Natalie y Neal, sois unas personas estupendas y os quiero por ser quienes sois y por todo lo que me seguís dando.

Mi más sincero aprecio para Bart Andrews y Stephanie Rick y para el resto de mis amigos, alumnos y clientes, tanto empresas como particulares, que han trabajado conmigo a lo largo de dos años y me han ayudado a descubrir y comprender el complejo de avestruz, y para mis colegas cuyas ideas e investigaciones sobre otros conceptos afines me han servido de base para mi propio trabajo.

Gracias a mi Macintosh. Sin ti no lo hubiera conseguido.

Gracias, por último, y perdón a todos los avestruces que viven en libertad y en cautividad. Sé muy bien que sólo recostáis la cabeza sobre el suelo y que no la enterráis bajo la arena. Gracias por prestarme esta metáfora.

ÍNDICE

Prólogo. Se inicia la cacería 9

Primera Parte. Aproximación al complejo de avestruz 13

Capítulo 1. Definición del complejo de avestruz 15
Capítulo 2. Estrés en el ambiente, cabeza en la arena 32
Capítulo 3. Inventario del complejo de avestruz 47

Segunda Parte. Cuidados y alimentación de un complejo de avestruz 61

Capítulo 4. Situaciones en que aparece su avestruz 63
Capítulo 5. Costes del avestruz en las relaciones profesionales y personales 76
Capítulo 6. La fidelidad al propio estilo: su complejo de avestruz y su personalidad 89
Capítulo 7. Resumen de su complejo de avestruz 108

Tercera Parte. Cómo liberarse del complejo de avestruz 115

Capítulo 8. ¿Ha llegado el momento de deshacerse de su avestruz? 117
Capítulo 9. Técnicas para deshacerse de su avestruz 130
Capítulo 10. Una estrategia personalizada 156
Capítulo 11. La despedida: cómo cerrar la puerta a su complejo de avestruz 171

Apéndice 181

Prólogo

SE INICIA LA CACERÍA

El avestruz cree estar oculto a los demás
hincando en el suelo su estúpida cabeza.
Piensa que, al no vernos, no podemos verlo
por eso es tan fácil de cazarlo.

Jack Prelutsky

Este es uno de los poemas predilectos de mis hijos. Desde que descubrí que era como ese avestruz, también es uno de mis favoritos.

Ahora llevo camino de reformarme. ¿Y usted?

— ¿Elude enfrentarse con los demás porque teme que dejen de apreciarle si no está de acuerdo con ellos?
— ¿Suele posponer para mañana, pasado mañana y después de pasado mañana una tarea sin importancia, para descubrir en el momento de hacerle frente que se ha convertido en un obstáculo mucho mayor?
— ¿Le resulta difícil perdonar y olvidar y se dedica a acumular las cosas que le molestan en lugar de resolverlas tal y como le gustaría?
— ¿Suele acumular en el trabajo los memorandos y las llamadas pendientes porque «le falta tiempo» para despacharlos en el momento en el que surgen?
— ¿Se siente impelido a realizar incluso los trabajos más sencillos «correctamente, sin más» o incluso se resiste a abordarlos hasta que, al final, se convierten en tareas colosales y emocionalmente agotadoras?

Si ha respondido usted afirmativamente a cualquiera de estas preguntas, comparte un problema con muchas otras personas. En algún momento, todos nos hemos visto inmersos en estas situaciones y en estas reacciones. Cuando tenemos que hacer frente a una tarea desagradable y que provoca tensiones, a menudo enterramos nuestra cabeza tal y como lo hace el avestruz.

Ahora bien, usted puede pensar para sus adentros: «Sí, pero sólo he respondido afirmativamente a una o dos de estas preguntas, así que, en mi caso no se trata de un problema importante». Sin embargo, piense hasta qué punto una sola de estas situaciones puede tener, en su vida, un efecto negativo mucho mayor de lo que debiera. Me estoy refiriendo a la amargura que se va acumulando cada vez que usted elude afrontar la misma situación, o a la ansiedad que provoca el miedo a perder a alguien o algo que significa mucho para usted, ansiedad que va creciendo mientras no se analice este temor.

Si usted ha reaccionado como el proverbial avestruz en cualquiera de estas situaciones, es probable que su vida personal o profesional esté ahora repleta de importantes obstáculos que le perturban emocionalmente. Cuando se planteó en un principio el enfrentamiento, la llamada telefónica o la tarea sencilla, no tenían la menor importancia y se podían resolver con facilidad. Cuando decidió posponerlos o se negó a prestarles atención, sin duda esperaba que el problema se esfumara. ¿Pero fue eso lo que ocurrió?

Usted y yo sabemos muy bien lo que le sucedió a su problema. Se fue haciendo cada vez más grande. Y, a medida que iba creciendo, iba consumiendo cada vez más su energía emocional. El problema empezó a agobiarle.

Esto fue lo que ocurrió en mi caso. Antes de empezar a desarrollar mi propio enfoque del complejo de avestruz, a menudo permanecía sentado en la oficina, o tumbado en la cama, intentando *no* pensar en las desagradables tareas que tenía ante mí. Eran problemas tales como tratar con un cliente que no había pagado una factura, llamar a los inquilinos que tenían alquilado nuestro dúplex para hablarles de algún problema relacionado con el mantenimiento del piso, discutir con una persona querida sobre un problema que había surgido entre ambos o... Mi lista era interminable.

Solía recurrir a uno, o varios, de los siguientes razonamientos: «Bueno, en realidad no dispongo del tiempo suficiente para hacerlo tan bien como debiera, así que más vale esperar» (perfeccionismo); o, «Me voy a ocupar hoy mismo de estas otras cosas y luego me encargaré de este problema» (dilación); o, «Bueno, en realidad mi relación con Lynn no es tan mala, luego ¿para qué empeorarla hablándole de estos problemas?» (negación); o, «Me preocupa cómo pueda reaccio-

nar Mike ante lo que tengo que decirle, así que más vale darle otra oportunidad» (acumulación).

Fuera cual fuese el síntoma de mi comportamiento de ocultar la cabeza en la arena, el resultado era siempre el mismo: un problema sin importancia se convertía en un problema muy grave. Una de las enseñanzas esenciales que deseo que usted extraiga de mi experiencia es que las cosas no tienen por qué ser así.

Espero que dejen de ser así para usted. Esta es la razón por la que yo he escrito, y usted está leyendo, este libro.

El complejo de avestruz es algo muy difundido. Usted y yo hemos conocido muchos avestruces a lo largo de los años. Nerón no fue un caso excepcional cuando aplazó la decisión de llamar a los bomberos hasta que acabó de tocar la lira; el escritor romano Plinio el Viejo describió a muchos otros de sus compatriotas como avestruces: «no hay entre los hombres nadie que supere su estupidez, ya que por más visible que sea el resto de su cuerpo, si alguna vez llegan a introducir la cabeza y el cuello en cualquier mata o arbusto y consiguen ocultarlos allí, piensan que están a salvo y que nadie puede verlos».

Si esta observación la aplicamos a mi caso o al de usted, o al de las grandes empresas en las que he trabajado, tenemos la descripción de lo que he llamado el complejo de avestruz. Este complejo, que se deriva de la preocupación y el miedo y que, con el tiempo, se convierte en un hábito, condiciona nuestros pensamientos y determina muchos de nuestros actos. Nos hace adoptar una actitud falsa ante la vida, impidiéndonos afrontar lo que realmente sentimos, lo que de verdad deseamos, y lo que en realidad nos merecemos. Pese a la multitud de veces en que nuestro comportamiento de avestruz ha resultado ineficaz, seguimos esperando que, esta vez, se esfumen nuestros problemas.

Lo cierto es que no desaparecen. Empeoran.

En el curso de mi vida profesional he tenido ocasión de comprobar lo destructivo que puede ser el complejo de avestruz para las relaciones profesionales y sentimentales. A lo largo de estas páginas nos referiremos a las personas que, por medio de sus experiencias, me han ayudado a identificar la presencia del avestruz en sus diferentes formas. Conocerán ustedes a Glenn y su empresa y verán cómo descubrió que la ausencia tanto de una descripción precisa de las tareas como de una buena comunicación entre el patrono y sus empleados determinó que un sencillo malentendido se convirtiera en un grave problema que redujo los beneficios. Conocerán asimismo a Gail, una antigua cliente que se había dejado engañar hasta tal punto por su propio complejo de avestruz que, cuando su marido le anunció «de pronto» que quería el divorcio, me dijo con toda franqueza: «No me lo esperaba».

Las ideas que contiene este libro reflejan lo que me han enseñado

numerosas empresas acerca de los graves efectos emocionales y económicos que se pueden atribuir al complejo de avestruz. Reflejan lo que he aprendido en los dieciocho años que llevo trabajando con clientes que dejaron desde el primer momento que problemas sin importancia se convirtieran en graves trastornos personales. Estas ideas han surgido también de lo que he aprendido y sigo aprendiendo al tratar mi propio complejo de avestruz. Por medio de los ejemplos que expongo deseo ayudar al lector a identificar los peligros que encierra el dejar sin resolver los pequeños problemas. En estas anécdotas, usted podrá identificar los esquemas que se relacionan con su propio trabajo y con su vida personal, y con las técnicas que propongo podrá deshacerse del complejo de avestruz; de ese modo éste dejará de interponerse en su camino hacia el éxito y la felicidad.

* * *

Complejo de avestruz

1. Estado o condición que consiste en ignorar, evitar o pretender que algo no existe con la esperanza de que ese algo, por regla general un problema, desaparezca.
2. Tendencia a ir aplazando los pequeños problemas hasta que se convierten en grandes problemas.
3. Concepto de psicología, denominado también *síndrome de ocultar la cabeza en la arena.*
4. Hábito al que se recurre en situaciones o estados de estrés y/o inquietud personal.
5. Mecanismo de defensa al que se suele recurrir para ocultar un profundo temor a algún tipo de privación, irritación, inseguridad o pérdida en la propia estima.
6. Estado aparentemente benigno que, si no se trata, puede degenerar en una grave dolencia empresarial o personal.

Primera Parte

APROXIMACIÓN AL COMPLEJO DE AVESTRUZ

Capítulo 1

DEFINICIÓN DEL COMPLEJO DE AVESTRUZ

Deirdre

Deirdre acaba de ser contratada por el bufete de abogados para el que siempre quiso trabajar. Acabó la licenciatura en derecho, con brillantes calificaciones, y obtuvo el trabajo porque destacó mientras trabajaba como pasante. Aunque todavía tiene que acreditar su valía, todas las personas que trabajan en el bufete consideran que Deirdre es una abogada «brillante» y «con un gran porvenir». Sin duda navega viento en popa.

Pese a todo, Deirdre no ha sido capaz de terminar el trabajo que le correspondía en los dos primeros casos, relativamente sencillos, que le han sido asignados. Aunque ha estudiado durante horas las pruebas y ha acumulado jurisprudencia para una docena de alegatos y defensas diferentes, cuando llega el momento de plasmar sus conclusiones sobre el papel y pasárselas al miembro del bufete encargado del asunto, se siente confusa, invadida por el pánico e incapaz de funcionar.

Deirdre lleva sintiéndose así desde hace dos semanas. Bastará con que su estado persista unos cuantos días más para que todos adviertan su falta de progresos. Ha comentado su problema con algunos amigos ajenos a la profesión, pero ninguno ha sido capaz de ayudarle. Todos se limitan a decirle que ponga manos a la obra y termine el trabajo. Lo que más le molesta tal vez sea que los casos en cuestión son mucho menos complejos que los que resolvió mientras trabajaba como pasante. Ha empezado a sentirse atrapada en su despacho, resistiéndose a pisar el pasillo por temor a que alguien le pregunte cómo lleva sus asuntos.

Deirdre no encuentra ninguna explicación para lo que le está ocurriendo, sólo tiene la impresión de que ha perdido el control sin una razón justificada. Lo que ahora le preocupa es no poder dominar la tensión y está pensando en abandonar la abogacía para dedicarse a algo más fácil. Lo malo es que como ni siquiera se atreve a tomar esta decisión, ha terminado por enterrar la cabeza en la arena. Sin duda es consciente de que tiene un problema. Lo que sucede es que le da mucho miedo afrontarlo directamente, examinar el temor que cercena sus capacidades y plantar cara al problema. Sus amigos han intentado ayudarla, asegurándole que es demasiado perfeccionista y recordándole que siempre ha sido así, incluso con los hombres.

Estas palabras no le sirven de gran cosa. Sólo contribuyen a aumentar sus sentimientos de ansiedad, obligándola a enterrar aún más su cabeza en la arena. Es obvio que si no la saca lo antes posible, lo más probable es que la abogacía abandone a Deirdre antes de que ella misma se decida por una u otra solución. Al permanecer inmovilizada, asume una postura que sólo puede conducirla al desastre.

Glenn

El martes por la tarde, al volver a su oficina después del almuerzo, Glenn se encontró con una nota de Sandy, la secretaria de su jefe, junto al teléfono: *«El señor Stevens quiere verle en su oficina cuanto antes»*.

A Glenn le quedaba todavía una semana para presentar el plan de reorganización que se le había encomendado. Aún le quedaba más tiempo para entregar al señor Stevens el discurso que estaba preparando para el próximo congreso. Glenn no tenía la más remota idea de por qué quería verlo su jefe. Mientras subía en el ascensor los cuatro pisos, se encogió de hombros, se abotonó y desabotonó la chaqueta y se mordió las uñas.

Sandy le invitó a pasar al despacho de Stevens con un gesto, sin perder ni un solo instante su inescrutable aire de esfinge.

Cuando Glenn entró en su despacho, Stevens se puso de pie y se cruzó de brazos. «Vaya, Glenn —le lanzó de inmediato—, ya era hora. Le llamaba para revisar las cuentas que ha estado usted transfiriendo al nuevo sistema de facturación. Me han llamado de la oficina central para saber cuándo ibamos a acabar. Les dije que sin duda *usted* ya había terminado.»

Glenn se quedó de piedra. La súbita andanada le había inmovilizado. El señor Stevens no le había hablado *nunca* de pasar las cuentas a un nuevo sistema de facturación. Glenn ni siquiera sabía si el nuevo sistema estaba en funcionamiento. Pero este no era el momento de

perder la calma, aunque sintiese que Stevens le había tendido una emboscada.

Glenn intentó sin éxito aclararse la voz. Sin dar crédito a sus oídos, se oyó a sí mismo decir: «Ah, sí, señor Stevens, las cuentas. Sí, por supuesto, están casi listas. Lo que ocurre es que me están llevando más tiempo del que creí en un principio». Al mismo tiempo, su mente no dejaba de protestar: *«¿Cómo van a estar listas? ¡Ni siquiera sabía que existieran!»*.

Lo que en realidad hubiera querido Glenn decirle a Stevens es que en ningún momento le habían pedido que transfiriera las cuentas, que él no tenía la culpa de que se hubiera producido un retraso y que ni siquiera sabía si el nuevo sistema estaba listo y en condiciones de ser utilizado.

En lugar de defenderse, Glenn se encontró en un dilema familiar para muchos de nosotros: sintió que llevaba las de perder pese a lo que dijera o hiciese. Ninguna persona sensata le hubiera aconsejado enfrentarse con su jefe sin pensárselo dos veces. Una demostración de fuerza con un jefe rara vez proporciona algo más que una catarsis y ésta suele ser muy breve. Como espectadores invisibles, nos hubiera gustado que Glenn hiciese ver a su jefe que se había producido un malentendido y que si ambos se dedicaban a solventarlo, podían salvar la cara. Pero Glenn tiene un pobre concepto de su propia capacidad y, por consiguiente, se tiene en muy poco aprecio. Se ha convencido a sí mismo de que tal vez tenga la culpa de lo ocurrido, de que es incompetente, de que no se puede confiar en él, y de que puede darse por satisfecho de que Stevens no le haya despedido en el acto. Se culpa a sí mismo en lugar de examinar con objetividad la situación. Opta por no exponerle a Stevens que, a su entender, se ha producido un malentendido y se le está acusando injustamente de ser ineficiente.

Otro de los aspectos importantes del dilema en que se encuentra Glenn es que siempre ha querido que Stevens les aprecie, a *él* y a su trabajo. Ahora, tiene miedo de que Stevens esté demasiado indignado para darle otra oportunidad. Su propia estima ha pasado a segundo plano, frente a su necesidad de ser apreciado y su temor a ser rechazado.

Tal vez usted observe cómo ha reaccionado Glenn ante su jefe y se limite a menear la cabeza compasivamente. Sea sincero con usted mismo y pregúntese si en alguna ocasión no le ha ocurrido algo similar. ¿Nunca ha reaccionado de esta forma?

¿Acaso no hemos desempeñado todos el papel del chivo expiatorio en momentos en que hubiéramos debido defendernos y advertir que se estaba cometiendo contra nosotros un atropello emocional? ¿No es cierto que todos hemos tratado de autoconvencernos de la inexistencia de un hecho desagradable? En lo que a mí respecta, sé que he ente-

rrado mi cabeza en la arena con la esperanza de que el problema se desvaneciera. ¿Y usted?

Si está seguro de que lo ocurrido aquel infausto martes a Glenn, o de que los problemas de Deirdre, no tienen nada que ver con su caso, tal vez se vea retratado en una de las siguientes situaciones.

Margaret

Margaret y Craig entraron a trabajar en la misma empresa más o menos simultáneamente. Por medio de una amiga de confianza, Margaret se ha enterado de que, aunque sus responsabilidades son esencialmente las mismas que las de Craig, su sueldo es inferior en un 18 por ciento. Como es lógico, ha pensado en comentarlo con su jefe. Incluso ha mantenido una entrevista con él, o más bien varias, pues cada vez que se encuentra ante su jefe, Margaret experimenta tanta ansiedad que se limita a musitar una o dos frases sobre otro tema antes de marcharse. Teme tanto que le diga que no está a la altura del trabajo y de las responsabilidades, que no consigue hacer valer sus derechos. Margaret está tan asustada de que su jefe le confirme sus propios temores ocultos de incompetencia que prefiere esconderse en la cálida arena en lugar de hacer frente a lo que pudiera ser la fría verdad.

Walter

Walter lleva catorce años trabajando en la misma compañía de seguros. Durante este tiempo se ha forjado lo que creía una posición cómoda y segura: buenos aumentos de sueldo, la dosis justa de responsabilidad y un número suficiente de palmaditas en la espalda por parte de sus superiores. En suma, Walter tiene entre sus manos lo que cualquiera consideraría un trabajo seguro con un futuro prometedor. No obstante, hace poco su jefe contrató como ayudante de Walter a una atractiva joven, recién salida de la universidad. Desde que empezó a enseñar a Jessica gran parte de lo que sabe sobre su trabajo, Walter no consigue deshacerse del temor de que tal vez esté formando a su propio sustituto.

Las nuevas preocupaciones de Walter le han provocado un gran malestar físico. Le cuesta conciliar el sueño; su apetito ha disminuido; y la calidad de su trabajo se ha ido deteriorando poco a poco hasta un nivel alarmantemente bajo. En casa, su mujer le ha advertido que si la vuelve a despertar otra vez, más vale que piense en irse a dormir al salón.

Pese a todo, Walter no quiere comentar con nadie, ni siquiera con

su jefe o su mujer, sus preocupaciones acerca de por qué le han encomendado la formación de Jessica. Cuando su mujer le pregunta si algo va mal, Walter le responde: «Ya se arreglarán las cosas por sí solas».

Es evidente que si Walter sigue por el mismo camino acabará en un atolladero del que le resulte casi imposible salir. El constante deterioro de su rendimiento en el trabajo llegará a ser evidente para los demás y, como una profecía que llevara en sí misma la semilla de su realización, alguien lo sustituirá en el puesto que se ha ido labrando a lo largo de catorce años.

Roy

Roy lleva dos años saliendo con Shirley. Últimamente, ha hecho todo lo posible para hacerle saber que está interesado en lo que él llama una relación monógama seria, incluso en el matrimonio, si Shirley lo acepta. Aunque Shirley ha aceptado de buena gana las profusas atenciones de Roy, se muestra siempre evasiva respecto al futuro. Su entusiasmo es mucho mayor cuando Roy se presenta con regalos valiosos o cuando le propone una velada divertida en la ciudad.

Después de estos dos años, Roy confiesa a sus amigos que sigue sin saber si le gusta a Shirley. Hace unos días, después de haber cenado en un restaurante de moda, Roy se le declaró a su manera. La conversación transcurrió, más o menos, del modo siguiente:

—Shirley, he estado esperando toda la noche para decírtelo.

—¡Caramba, Roy, este postre está delicioso!

—Es en serio, cariño, tenemos que hablar.

—¿Para qué? Sólo conseguiríamos echarnos a perder la noche. ¿Qué te ocurre? ¿No te estás divirtiendo? Yo me lo estoy pasando bomba.

—Escucha, quiero hablarte de nosotros...

—¿Qué pasa con nosotros?... Vaya, mira que tío más majo hay allí. ¿No te parece encantadora la forma en que ha ayudado a su chica a ponerse el abrigo? ¡Es un verdadero cielo!

Roy echa una rápida mirada y se vuelve de nuevo hacia Shirley, dispuesto a captar su atención.

—Shirley, ¿no crees que hemos estado saliendo juntos durante bastante tiempo?

—¡Santo cielo, es encantador! ¿Qué decías, Roy?

—Vamos, Shirley, te estoy hablando en serio. ¿No te parece que llevamos saliendo juntos bastante tiempo... bastante tiempo para pensar en algo serio?

Shirley le responde con una carcajada.

—Vamos Roy, siempre se te ocurre ponerte serio cuando nos lo es-

tamos pasando bien. ¿Por qué no te relajas? Hablaremos de ello en otro momento.

Roy decide averiguar al menos cuándo será *ese* momento.

—¿Qué te parece si quedamos mañana? Es sábado. Podemos irnos de campo y pasar el día juntos hablando de nosotros.

Shirley arruga la nariz.

—Vaya, Roy, me hubiera encantado. Pero he prometido a Sally pasar el fin de semana con ella y ayudarle a resolver los problemas que tiene con Jim. Sabes, están en un *verdadero* aprieto. De verdad, esa chica necesita ayuda, o es posible que...

Shirley alarga el brazo por encima de la mesa y aprieta la mano de Roy para demostrarle hasta qué punto aprecia su comprensión y cuánto gusto le produce comprobar que él no va a permitir que sus pequeños problemas se interpongan entre ella y una amiga que necesita ayuda.

El nombre de Sally aparece a menudo cuando Roy se muestra deseoso de pasar más tiempo con Shirley. Aunque de vez en cuando sospeche que le están dando largas, Roy no ha mencionado nunca a Shirley sus sospechas ni sus temores. Después de todo, la quiere y no está bien presionar a quien queremos. En lugar de confesarle la decepción que le ha causado su intención de pasarse todo el fin de semana ayudando a Sally a resolver sus problemas, Roy acepta la decisión de Shirley sin rechistar.

Tal y como habrá imaginado el lector, la conversación siguió por los mismos derroteros, y Roy optó por reaccionar como si nada hubiese ocurrido. Lo cierto es que, a medida que avanzaba la conversación, sus sentimientos se iban haciendo cada vez más confusos, sin que por ello se sintiese capaz de revelar a Shirley su frustración. Sigue temiendo que, si lo hace, es probable que Shirley se ofenda y reaccione con brusquedad.

Pero, ¿cuál es ese comportamiento brusco que atemoriza tanto a Roy? ¿Qué podría hacer Shirley? Sin duda, mostrarse molesta o incluso enfadarse, pero lo cierto es que ya parece estar molesta casi siempre. ¿Es posible que rompiera con él? Sí, esto es sin duda lo que le asusta a Roy. Teme que su relación sea tan frágil que si hace algo fuera de lo normal, Shirley lo utilice como pretexto para romper con él. Es evidente que Roy cierra los ojos al hecho de que su relación está ya tan deteriorada que se está yendo a pique.

Roy está poniendo en práctica el clásico comportamiento del avestruz en su relación con Shirley. Espera sin cesar que las cosas se arreglen si hace caso omiso de los problemas que hay en su relación. Elude los síntomas de sus dificultades como si se tratara de las púas de un puercoespín. Antes que pincharse los dedos, prefiere hacer como si las

púas no existieran. No obstante, si no las advierte cuanto antes, acabarán por herirle en su dignidad.

Efectos de comportarse como un avestruz

En cada uno de estos casos, aparece una persona que, ante un problema, una tarea o una situación crítica, reacciona enterrando su cabeza en la arena. En todos ellos, y por razones personales, el protagonista opta por no enfrentarse directamente con la situación que le provoca ansiedad. Cada uno de estos ejemplos es un tanto extremo y sólo puede conducir a un resultado desagradable a menos que se adopten unas medidas urgentes. Si persiste cada uno de estos comportamientos de avestruz, la persona que oculta su cabeza será la que sufra las consecuencias sin que, en la mayoría de los casos, se dé cuenta de que ella misma ha provocado el sufrimiento por su *falta* de acción.

Analicemos brevemente a cada uno de nuestros nuevos amigos y resumamos cuál es el problema en cada caso, y a dónde puede conducir el comportamiento de avestruz.

Deirdre. Deirdre tiene que actuar de inmediato si no quiere perder su trabajo y su brillante porvenir como abogado. Es indispensable que analice para qué le sirve su comportamiento de avestruz y que haga frente a sus temores.

Glenn. Si Glenn sigue rebajándose y asumiendo que es el único responsable de todos los problemas del trabajo, seguirá sintiéndose desdichado mientras permanezca en esa empresa y, tal vez, en cualquier otra. Se sentirá cada vez más insatisfecho consigo mismo y bajará su rendimiento en el trabajo; su jefe se volverá cada vez más exigente y la empresa, incluyendo a Glenn y al señor Stevens, sufrirá las consecuencias: efectos deteriorantes inducidos por la definición inadecuada de las funciones, resentimiento de un superior, visión negativa por parte del personal y deficiente comunicación entre los empleados.

Margaret. La situación de Margaret es similar. Si no indaga pronto por qué gana menos aunque realiza el mismo trabajo, se sentirá cada vez más confusa, resentida e insatisfecha en su trabajo. De esta manera perderán tanto ella como la empresa.

Walter. Walter se encuentra en un dilema parecido. Debe indagar si Jessica lo va a sustituir y, en caso de que así sea, por qué. Si consigue hacer frente a la situación, es probable que pueda detener el proceso que más le asusta, a saber, el de preparar a Jessica para que sea su

sustituta. En el peor de los casos, Walter puede descubrir el motivo por el que la dirección desea sustituirle y adoptar medidas para resolver el problema, o empezar a hacer otros planes. En el mejor de los casos, puede utilizar sus aptitudes como mentor para evidenciar que merece un puesto más alto. Es muy posible que la situación real esté muy lejos de ser tan negativa como imagina Walter; el hecho de afrontar sus temores le permitirá ser más lúcido y buscar ventajas y estrategias alternativas.

Roy. Roy tiene muy poco que perder si saca la cabeza de la arena. Además, tiene la oportunidad de ganarse el respeto, tanto de Shirley como de sí mismo. Su comportamiento de avestruz le impedirá encontrar esa relación mutuamente satisfactoria que tanto anhela.

Cómo reconocer el complejo de avestruz

Puesto que el complejo de avestruz nos puede causar tantos problemas en la vida profesional y en la privada, ¿no vale acaso la pena prestarle atención? Después de todo, hombre prevenido vale por dos. Si aprendemos a detectar el complejo de avestruz, es probable que podamos intervenir en nuestro propio bien, antes de que nuestra cabeza penetre tanto en la arena que no podamos sacarla. La pregunta que debemos plantearnos es la siguiente: ¿cómo reconocer el complejo de avestruz con el fin de adoptar las contramedidas oportunas?

Dada la sutileza con la que se desarrolla y funciona el complejo de avestruz, identificarlo no es tarea sencilla. Puesto que ese comportamiento es una forma de engañarnos a nosotros mismos para *no ver* lo que nos amenaza, nada tiene de extraño que sea tan difícil descubrir cuál es el problema que nos trata de ocultar y, al mismo tiempo, del que nos intenta proteger nuestro lado de avestruz. No obstante, pese a ser muy difícil, no es imposible identificarlo. Para ello, en lugar de obligar a nuestro avestruz a sacar su cabeza de la arena, debemos empezar por observar cómo se presenta en los demás el comportamiento de avestruz.

De hecho, el complejo de avestruz es uno de los motivos esenciales por los que nos resulta más fácil ver los defectos en los demás que en nosotros mismos, más sencillo analizar los errores ajenos que los propios y más fácil ayudar a los demás a corregir sus problemas que erradicar los nuestros. Ahora bien, ¿qué debemos buscar al intentar descubrir el complejo de avestruz en los demás? La respuesta es muy sencilla: basta con que identifiquemos un comportamiento que no podamos comprender o que nos deje perplejos. Lo más probable es que ese problema forme parte del complejo de avestruz de la persona en cuestión.

¿Desconcertado por el comportamiento de un amigo?

Si otra persona se comporta de modo incomprensible, examine su comportamiento según el complejo de avestruz. Un amigo que vuelve una y otra vez a la tienda de comestibles en un solo día o un empleado que le llama varias veces al día para comentar aspectos triviales de un proyecto conjunto o un niño que se atrasa constantemente en sus deberes aunque sean muy fáciles o una pareja que siempre está «haciendo las paces» sin examinar los problemas que dan origen a sus discusiones: todas estas situaciones pueden ofrecerle las claves reveladoras de que algo les obliga a ocultar su cabeza en la arena. Si usted mismo se comporta así, es probable que ni siquiera se dé cuenta, pero si adopta el punto de vista de un observador desinteresado, sin duda advertirá que existe un problema.

¿Molesto?

Si el comportamiento de otra persona le resulta molesto, es muy probable que se trate de la manifestación de un complejo de avestruz, sobre todo si procede de alguien que está en deuda con usted. Tomemos, por ejemplo, el caso de Bob, que le debe una suma de dinero y se había comprometido a devolvérselo el quince de este mes. Aunque suele hablar con él unas tres veces a la semana, estamos a veintisiete y desde el doce no ha tenido noticias suyas. A menos que esté aquejado de parálisis total, lo más probable es que Bob no le haya llamado porque no quiere hablar con usted del dinero que le debe. Quizá no tenga el dinero o no esté dispuesto a devolvérselo, pero no es ese el mensaje que transmite su comportamiento de avestruz.

Bob está eludiendo el problema o, al menos, intentándolo, por lo que usted no sabe a ciencia cierta por qué no le ha devuelto el dinero. ¿De verdad no tiene el dinero o es que intenta eludir para siempre la obligación de pagarle? Antes de dar por sentado que Bob es un sinvergüenza, piense si no estará recurriendo al comportamiento del avestruz. Hubiera podido optar por decirle directamente que no tiene el dinero, pero la perspectiva resulta bastante desagradable. Por ello, Bob aplaza una y otra vez el momento de sincerarse, con la esperanza de que no tendrá que hacerlo. Sin embargo, cuanto más larga sea la espera, más difícil le resultará confesar que no va a poder pagarle hasta dentro de bastante tiempo. Es posible que piense para sus adentros, «Esperaré hasta mañana y así podré decirle cuándo le voy a devolver el dinero» y luego hasta pasado mañana y después de pasado mañana...

Palabras, palabras y más palabras

Esté atento a los indicios del comportamiento de avestruz en las palabras que pronuncian los demás. A menudo las personas dicen mucho más de lo que ellas mismas creen, sobre todo cuando se quejan. Por ello, conviene que preste atención a las quejas y preocupaciones de sus amigos. Su discurso actúa como una lente a través de la cual usted puede observar el funcionamiento interno del complejo de avestruz.

Por ejemplo, si su amiga Gail le invita a almorzar y le confiesa que cree que su marido se está acostando con otra mujer, una sola pregunta le permitirá descubrir si Gail se está o no comportando como un avestruz: «¿Has hablado de esto con tu marido, Gail?». Si la respuesta es negativa, puede usted estar seguro de que Gail consume la mayor parte de su tiempo y de sus esfuerzos enterrando cada vez más profundamente su cabeza en la arena en lo que atañe a sus relaciones de pareja.

Al utilizarle a usted como confidente, Gail está poniendo en práctica uno de los esquemas de comportamiento predilectos del avestruz: quejarse a la persona menos adecuada. De hecho, usted es la persona ideal para el avestruz. El hecho de confesarle a usted su problema no obliga a Gail a afrontarlo y, sin embargo, quizá consiga así que alguien la compadezca por lo mal que se porta con ella la vida. Lo más probable es que usted ni pueda ni quiera entrometerse en sus relaciones con su marido. Eso le convierte en una válvula de escape ideal para el avestruz. En efecto, usted le proporciona suficiente oxígeno para que no se asfixie con su cabeza enterrada en la arena, sin obligarle por ello a desenterrarla. El punto esencial de esta faceta del complejo de avestruz es que las personas que lo padecen exponen sus problemas, frustraciones y dolor a los demás, pero no a una persona que les pueda ayudar a hacerles frente.

Estrés, estrés, y más estrés

Cuando intente descubrir indicios del complejo de avestruz en los demás, vea si se evidencian síntomas de reacción al estrés en su vida diaria. Estos síntomas son fáciles de detectar: los excesos en el comer, la falta de rendimiento, las quejas continuas a propósito de un mismo problema, la depresión, el estancamiento en un esfuerzo o un proyecto profesional, la sensación de estar atrapado en una relación opresiva, los problemas crónicos con los superiores pese al buen rendimiento y otras señales de perpetua propensión a hacer de víctima, son síntomas, todos ellos, que se deben investigar. Es probable que detrás de cada uno de ellos se oculte un avestruz con su cabeza enterrada en la arena.

Pasado cierto tiempo y con un poco de práctica, se convertirá usted en un experto en la identificación y análisis del comportamiento de avestruz en los demás. Comprobará que ese complejo de avestruz está en todas partes y aparece con mayor o menor intensidad en casi todas las personas. Advertirá asimismo que suele ser el producto del estrés, la ansiedad y el miedo, ya sea en el ámbito personal o en el profesional. Todos recurrimos en cierta medida a ese comportamiento cuando nos encontramos en una situación tan difícil o dolorosa que nos hace sentirnos incapaces de resolverla eficazmente mediante otro enfoque. El comportamiento de avestruz suele ser nuestra manera de reaccionar ante una amenaza, real o imaginaria.

El comportamiento de avestruz al que recurrimos en una situación determinada tal vez resulte muy original y creativo. No obstante, el resultado final es siempre el mismo: todos los avestruces entierran su cabeza en la arena. Por tanto, independientemente de que sean creativos o clásicos, originales u ordinarios, los diferentes tipos de este comportamiento conducen al mismo resultado. Y, como comprobará en el próximo capítulo, ese resultado forma parte de un círculo vicioso que se alimenta de sí mismo y del que es difícil salir, aunque, no obstante, es posible superarlo.

Cuando examinemos ese círculo, nos enfrentaremos a cosas que nos asustan a todos y que explican por qué es tan común el comportamiento del avestruz. Pese a ser desagradable, es una información que usted necesita y que le interesa conocer. Acompáñeme y estudiaremos las reglas y las excepciones del avestruz. Analizaremos las situaciones en que ese comportamiento resulta apropiado y aquellas en que puede acarrear problemas. Por ahora, veamos cómo reacciona el avestruz ante el *peligro*.

¡Peligro a la vista!

Puesto que el complejo de avestruz es una respuesta habitual ante el peligro, conviene profundizar nuestro análisis más de lo que hemos hecho hasta ahora y determinar las fuentes más comunes de peligro en nuestra vida y el motivo de que el complejo de avestruz constituya un esquema defensivo tan socorrido.

Las principales amenazas que afrontamos proceden de situaciones, acontecimientos, personas y otros fenómenos que, de hecho, ponen en peligro nuestra vida de forma inmediata. La posibilidad de muerte por accidente, enfermedad, guerra o violencia es muy real y, para algunas personas, una amenaza constante. Pero, ¿qué hace la mayoría de nosotros ante estas amenazas? Seguimos con nuestra rutina cotidiana, cons-

cientes en cierta medida de los peligros y sin dejar por ello de evitar las situaciones que incrementan los riesgos.

Por ejemplo, no utilizamos a sabiendas un coche que tiene estropeados los frenos; procuramos acordarnos de cerrar las puertas y las ventanas antes de salir de casa o de irnos a dormir; incluso echamos mano de un paraguas cuando parece que va a llover. Todos estos son comportamientos sensatos. No se requiere una explicación para entender por qué nos comportamos así.

¿Cuáles son, por tanto, las amenazas ante las que reaccionamos con comportamiento de avestruz? Se trata de las pequeñas crisis de la vida cotidiana que suelen aparecer en el trabajo, en la familia, con las personas que conocemos y con las cosas que hacemos. Aunque dichas crisis rara vez ponen en peligro nuestra vida, suelen producir mucho estrés. Si no se les hace frente como es debido, pueden ser tan peligrosas como un torpedo suelto danzando de un lado para otro por la santabárbara de un submarino durante una mar de fondo.

¡Y estrés a la vista!

Los psicólogos y los médicos llevan años estudiando las causas del estrés. En lo que a mí concierne, me tropiezo con él todos los días, tanto en el ámbito personal como en el profesional. Intento asegurarme de que incluso las empresas a las que asesoro comprenden la importancia del estrés en su aspecto global y la influencia que tiene en su personal y sus beneficios.

Las cuatro causas de estrés en el ámbito laboral [1] que más frecuentemente analizo con las empresas que requieren mis servicios son similares a las que me exponen cada día mis clientes particulares en lo que concierne a su vida privada y sus relaciones interpersonales.

Falta de tiempo, exceso de trabajo

¿Acaso no es ésta una de las principales quejas que formula usted cada día? En el ejercicio de mi profesión, escucho frecuentemente este tipo de lamentaciones: «Ojalá dispusiera de más tiempo»; «Si no tuviese tantas cosas que hacer, me sentiría más tranquilo»; «¿Cómo puede pretender mi mujer (mi marido) que lo haga en tan poco tiempo? ¿Acaso no se da cuenta de todas las demás cosas que tengo

[1] Kenneth Pelletier, *Healthy People in Unhealthy Places: Stress and Fitness at Work* (Nueva York: Delacorte Press, 1984), pág. 59.

que hacer?». Las personas proclives a aplazar sus decisiones, por ejemplo, utilizan estos tópicos para justificar su falta de logros. Todos nos sentimos agobiados cuando tenemos que responder en un plazo determinado a nuestras propias expectativas o a las de otras personas, pero el avestruz es el único que toma las excusas como una forma de eludir sus responsabilidades.

«Si no tuviese que...»

Uno de los aspectos más frustrantes de nuestra vida es sentirnos obligados, demasiado frecuentemente, a hacer cosas que no queremos hacer, pese a lo cual las llevamos a cabo y, en ocasiones, nos irritamos. Si echamos la culpa a los demás por «obligarnos» a hacer esas cosas es porque hay un avestruz detrás de ese enfado. Ese avestruz nos permite ignorar el tanto de responsabilidad que nos incumbe a la hora de decidir hacer algo que realmente no queremos hacer. Aunque resulta mucho más tranquilizador aceptar una orden o hacerle un favor a alguien en lugar de decir: «No, me niego a hacer esto», lo cierto es que el resultado de esos sentimientos contenidos nos puede producir ansiedad, frustración y estrés. El hecho de adoptar este comportamiento de avestruz puede crear una ilusión de seguridad, pero al mismo tiempo puede tener efectos negativos en nuestro interior.

Las cosas no parecen ir bien

La queja de que las cosas no *parecen* ir bien suele proceder de una persona que se niega tanto a analizar lo que está ocurriendo en una situación, como a tomar una decisión acerca de la manera en que se puede corregir. Esta queja nos indica la presencia del avestruz, aunque la expectativas no se expresen y los resentimientos se mantengan reprimidos. Tenemos que prestar atención a estos sentimientos y no tenerles miedo. A menudo constituyen los indicios que mejor nos revelan lo que realmente está ocurriendo. A mis clientes les pido que se olviden de las listas de ventajas e inconvenientes cuando tienen que tomar una decisión y que se concentren más bien en lo que sus *sentimientos* les revelan acerca del problema.

«¿Por qué no me lo dijiste?»

Uno de los principios psicológicos básicos que se aplica de forma universal, tanto al ámbito profesional como al familiar, a los animales como a las personas, es que para conseguir que los demás cambien un

comportamiento errado o mantengan un comportamiento positivo es necesario proporcionarles algún tipo de reconocimiento. ¿De qué otra forma podemos demostrarles que están haciendo lo que esperábamos de ellos? En cuanto animales sociales, las personas responden al elogio.

Tanto Margaret y Walter, que no sabían cuál era exactamente el terreno que pisaban en su empresa, como la mujer que prepara unas comidas maravillosas después de una jornada de trabajo y de lucha rutinaria con sus hijos, o aquella otra que paga con regularidad las facturas o resuelve los pequeños problemas después de una tensa jornada de trabajo, o el niño que pone en orden su habitación o trae de la escuela un sobresaliente, todos *quieren y necesitan* que las personas que los rodean les brinden algún tipo de reconocimiento. Necesitamos que nos digan cosas como éstas: «Buen trabajo» o «Agradezco lo que has hecho (o lo que no has hecho)» o «Me importas lo suficiente como para decirte lo que siento». En mi trabajo clínico, enseño a los padres que por cada crítica que emitan deben formular diez elogios. Los expertos en gestión más perspicaces llevan años repitiendo lo mismo.

Estoy seguro de que usted se ha visto retratado ya sea en alguno de estos últimos ejemplos o en los primeros y de que tal vez ha experimentado en carne propia alguna de estas causas de estrés, en el trabajo, en su vida privada, o en ambas situaciones. Examinaremos dentro de poco las situaciones específicas de su vida en que aparece el avestruz. Por ahora, pongámonos de acuerdo en el hecho de que cada una de estas situaciones estresantes son capaces de desencadenar una reacción de avestruz. Y admitamos que, en determinados momentos, el comportamiento de avestruz es, a la vez, normal y eficaz a medio plazo, tal y como se demostrará en el próximo capítulo. No obstante, el hecho de comportarse como un avestruz acarrea unos costes ocultos, a menudo muy elevados.

El avestruz oculto tras la amenaza oculta

Aunque el comportamiento de avestruz es el resultado de una situación estresante, el estrés se manifiesta frecuentemente como algo distinto. Los psicólogos han dejado sentado que todas las especies responden a las amenazas con una reacción de «lucha-huida». Intentamos protegernos contra las amenazas ya sea adoptando nosotros mismos una actitud amenazadora (lucha) o alejándonos de ellas (huida). La respuesta del avestruz, que consiste en enterrar la cabeza ante una amenaza real (o imaginaria), no es una forma eficaz de huida. En efecto, de este modo sólo conseguimos que nuestros flancos se vuelvan aún más vulnerables que antes.

Cólera, positiva y negativa

Muchas personas reaccionan ante las amenazas enfadándose. Cuando se canaliza en una dirección apropiada, la cólera puede ser una forma eficaz de hacer frente al estrés. No obstante, cuando se utiliza para encubrir un problema y no hacerle frente, la cólera se convierte en un arma completamente ineficaz, e incluso perjudicial en ocasiones. Cuando en una inundación el torrente está a punto de llegar hasta donde uno está, nada tiene de malo echarle la culpa al río. Pero no basta con hacer eso y esperar que las cosas se arreglen por sí solas; hay que trasladarse a un lugar más seguro. Esta es la forma ineficaz en la que reacciona el avestruz ante las situaciones del tipo «¿Por qué no me lo dijiste?» a que nos referimos con anterioridad.

Cuando estamos irritados con nosotros mismos o por algo que hemos hecho o que hubiéramos querido hacer, frecuentemente buscamos a alguien a quien echarle la culpa. El modelo que aplicamos es el siguiente: «He tenido un mal día en el trabajo, así que le echo la culpa a mi mujer; mi mujer le echa la culpa a los niños y los niños le echan la culpa al perro». El hecho de descargar la culpabilidad sobre otra persona puede liberar de momento la tensión acumulada, incluso darnos la impresión de que hemos resuelto el problema, aunque lo cierto es que no es así. De este modo sólo conseguimos eludir la responsabilidad que tenemos de descubrir lo que está ocurriendo realmente, ocultamos nuestra cabeza, o «pasamos del problema», como suelen decir mis hijos.

Pérdida, real o imaginaria

Una de las situaciones que con más frecuencia suele desencadenar el complejo de avestruz se relaciona con algún tipo de pérdida o con la amenaza de que ésta se produzca. En los casos anteriores, Walter temía perder su trabajo; Margaret temía perder prestigio a sus propios ojos; Roy temía perder la pequeña dosis de afecto que le proporcionaba Shirley.

Aunque tal vez el puesto de Walter esté en peligro, también es probable que no lo esté. Si reacciona ocultando su cabeza, Walter no conseguirá descubrir nunca dónde está la realidad y dónde su fantasía. Tal vez se niegue a hacer frente al problema hasta que le despidan. En ese caso, puede consolarse pensando: «¡Ves! Sabía que me iban a despedir». Pero, ¿no le conviene más a Walter descubrir, *ahora mismo,* lo que piensa hacer con él su empresa, con el fin de preparar una estrategia para hacer frente a la situación real? El único riesgo que corre

Walter es sentir cierta ansiedad a corto plazo y tal vez exponer su ego a un golpe emocional. No obstante, aunque se confirmen sus peores temores, el hecho de conocer la verdad y poder prepararse para perder su trabajo le proporcionará mayores beneficios a largo plazo. Piense cómo le gustaría que Walter hiciera frente a esta situación, sin olvidar que es más fácil ver el complejo de avestruz en los demás que en uno mismo.

Pérdida e inseguridad

También Roy teme perder algo y sus temores afectan a la esencia misma de su seguridad y amor propio. Le asusta perder a Shirley. Podemos suponer que, muy en el fondo, Roy sabe de sobra lo que siente Shirley y reconoce que se está aprovechando de su falta de decisión a la hora de adoptar una postura fuerte en la relación de ambos. No obstante, el hecho es que a los demás les resulta más difícil amarnos y respetarnos cuando no nos amamos y respetamos a nosotros mismos. En lugar de ser sincero consigo mismo y de plantearle a Shirley sus temores y sospechas, incluso de romper con ella y buscar otra persona con la que se entienda mejor, Roy oculta su cabeza, atemorizado ante la posibilidad de perder a Shirley, pérdida que sólo sería imaginaria, puesto que es evidente que ella no está allí.

En ambos casos, la posibilidad de perder algo desencadena algún tipo de comportamiento de avestruz que resulta perjudicial para la persona. En estas situaciones, el dolor y el sufrimiento suelen ser intensos, pese a lo cual, la mayoría de las personas están dispuestas a sufrir más a largo plazo antes que hacer frente ahora a un golpe doloroso y emprender luego el camino de la recuperación. Esta es la paradoja del complejo de avestruz.

Sospecho que, en algún momento de nuestra vida, todos nos hemos comportado como Walter o como Roy (o como Glenn, Deirdre y Margaret). Tal vez se encuentre usted ahora mismo en una situación parecida y se esté comportando como ellos. Y quizás se pregunte si es posible comportarse de otra forma o, incluso, si alguien puede comportarse de modo distinto.

Las personas que se han liberado de su avestruz

Existen personas que adoptan medidas inmediatas o que actúan en cuanto resulta adecuado; personas que dan la impresión de saber casi siempre lo que tienen que hacer y cuándo lo tienen que hacer y que, en consecuencia, lo llevan a cabo. Si descubren que están actuando

como el avestruz, no dejan que se acumule el sufrimiento; inmediatamente caen en la cuenta de lo que están haciendo y buscan la solución.

Estas personas ya han resuelto sus problemas cuando los demás siguen tratando de descubrir cuáles son sus problemas. Son las primeras que llegan a la cima y parece que con ganas de quedarse allí. Son esas personas triunfadoras a quienes todos hemos intentado emular alguna vez en los negocios, los deportes, las ciencias o el amor. Son las personas que actúan y no se limitan a hablar. Consiguen triunfar cuando la mayoría de nosotros seguimos un tanto desorientados, sin saber muy bien lo que ocurre. ¿Por qué? Sencillamente, porque han comprendido que el complejo de avestruz impide a muchas más personas conseguir sus objetivos que cualquier otro problema físico o psicológico, real o imaginario.

Sean o no capaces de identificarlo por su nombre, estas personas saben que el complejo está presente, aunque se oculte detrás de muchas otras formas de comportamiento. Han atado cabos y tomado medidas que superan su propia tendencia a actuar como el avestruz. Cada una de ellas reconoce, como lo hará usted también, que el comportamiento del avestruz se ha convertido en una reacción automática ante cualquier elemento que constituya una amenaza y que pueda echar a perder nuestra vida.

Usted también aprenderá a reconocer estas pautas de comportamiento en los próximos capítulos y descubrirá su propio estilo de avestruz. Tendrá múltiples oportunidades de comprobar en qué momentos de su vida aparecen las siguientes pautas del comportamiento de avestruz: *perfeccionismo, negación, coleccionismo* y *dilación.*

El objetivo de este análisis, que es la vez una guía de autoevaluación, es ayudarle a convertirse en la persona que desea ser, permitiéndole conseguir sus objetivos y comprender qué obstáculos se interponen en su camino y por qué. Le ayudará a descubrir y desarrollar las características que distinguen a las águilas de los avestruces.

Se centrará en su avestruz del mismo modo en que lo hemos hecho en el de Deirdre, Walter y Margaret. Aprenderá a librarse de las trampas que le tiende ese complejo, tanto aquellas en que ya haya caído como las que le acechen en su camino. A continuación, analizaremos juntos por qué está presente en su vida el complejo de avestruz y qué puede hacer, usted concretamente, con él.

Capítulo 2

ESTRÉS EN EL AMBIENTE, CABEZA EN LA ARENA

Ahora que, para identificarlo, hemos sacado de su guarida el complejo de avestruz, el problema clave que tenemos que examinar es el siguiente:¿Cómo se desarrolla un complejo de avestruz? Una explicación global le ayudará a analizar cómo ha aparecido su propio complejo de avestruz, cómo detectarlo, y cómo planear una estrategia para librarse de él.

A vueltas con Deirdre

Volvamos a analizar la situación de Deirdre. Cuando la conocí, lo primero que pensé fue lo siguiente: «¿Cómo es posible que una persona tan prometedora tenga tantos problemas para rematar su trabajo?». En su nueva empresa le estaban dando toda clase de oportunidades para demostrar su valía, para aprovechar todo su potencial. Y he aquí el problema, como decía Shakespeare. En este punto es en el que se iniciaron las dificultades de Deirdre. Las expectativas en cuanto a su éxito eran tan elevadas que actuaron como un desafío intimidante. Y, en el caso de Deirdre, esa intimidación fue sinónimo de parálisis.

Antes, como pasante de abogado, Deirdre había trabajado con red de seguridad. Encima de su escritorio no había ningún letrero que señalara «La pasta sale de aquí». Los resultados de su trabajo aparecían siempre a nombre de otra persona y no había forma de que se empañara su brillante imagen. Le sobraban dotes para hacer lo que estaba haciendo y, por consiguiente, se sentía cómoda y segura.

Ahora Deirdre sólo cuenta con ella misma. Su trabajo lleva su firma. Se expone, por tanto, a ser enjuiciada por los demás. Deirdre no está ni siquiera segura de poder conseguir resultados tan buenos como los demás y tan maravillosos como se *espera* de ella. Se pregunta, «¿Soy de verdad tan brillante como piensan los demás?». El refugio, semejante al seno materno, que le proporcionaba su puesto de pasante, ha desaparecido. Ahora tiene que hacer un trabajo brillante y se siente incapaz de satisfacer esta exigencia. El problema de Deirdre no tiene nada que ver con su capacidad para hacer un buen trabajo. De hecho, la incapacidad rara vez es el verdadero problema de las víctimas del complejo de avestruz. Deirdre está asustada. ¿Puede ser tan perfecta como cree que tiene que ser?

Deirdre está padeciendo un estrés y se trata, en este caso, de un estrés muy especial. Si analizamos cómo ha aparecido, conseguiremos comprender mejor el complejo de avestruz.

El estrés y nuestro comportamiento

Cuando Deirdre conseguía resultados excelentes como pasante, todo estaba bajo control. De hecho, la propia Deirdre estaba bajo control, el control de otra persona. Incluso su fama de persona brillante procedía de otras personas. Ahora que es independiente, la calidad de su trabajo y su prestigio están bajo su propio control. Si algo sale mal y su trabajo no resulta tan brillante, no podrá compartir la responsabilidad o traspasársela a algún superior. La responsabilidad en lo que respecta a la perfección, o a cualquier otra cosa, depende enteramente de ella.

Deirdre experimenta el estrés que supone ser independiente de pronto, y todo lo que de ello se deriva: responsabilidad, discernimiento, decisiones y todo lo demás. Se pregunta si no fue brillante únicamente mientras alguien le decía lo que tenía que hacer. En su fuero interno, añora épocas pasadas en que se sentía segura y libre de amenazas. A Deirdre le asusta no ser perfecta. Su temor la está convirtiendo en un avestruz, con la cabeza enterrada en la arena, los costados expuestos y vulnerables, y el estrés recorriendo su cuerpo como una corriente eléctrica. El miedo la paraliza y pone en peligro su integridad.

Si Deirdre no consigue pronto mejores resultados, puede perder su trabajo. Si mantiene su cabeza enterrada en la arena y deja que el miedo la siga paralizando, es probable que su nivel de estrés, suba hasta el punto de provocarle una crisis nerviosa. Su insaciable necesidad de perfección supone que, por más que se agobie en el trabajo, los resultados que consiga no serán aceptables desde sus propios criterios.

El estrés afecta también a nuestra inhibición

En lo que respecta al complejo de avestruz, el estrés actúa a la vez como estímulo y como aliento. Crea un entorno en el que nos sentimos autorizados a eludir lo desagradable. Nos asusta pensar lo doloroso que sería ese estrés si tuviéramos que afrontarlo de forma directa.

Muchos psicólogos han descrito el estrés como «la enfermedad de los años ochenta». Lo han vinculado con todo tipo de afecciones, desde las alergias y la calvicie hasta el cáncer, los ataques al corazón y las apoplejías, e, incluso, con la probabilidad de que aparezcan *nuevas* enfermedades. Todos conocemos sus síntomas, entre los que cabe incluir la ansiedad, la depresión y los problemas psicosomáticos tales como los dolores de cabeza y de espalda y las dolencias estomacales y gastrointestinales.

Mi objetivo es que usted se plantee el estrés desde una perspectiva un tanto diferente. Me propongo demostrarle que el estrés afecta aún más a nuestra inhibición. Me referiré a este hecho más adelante.

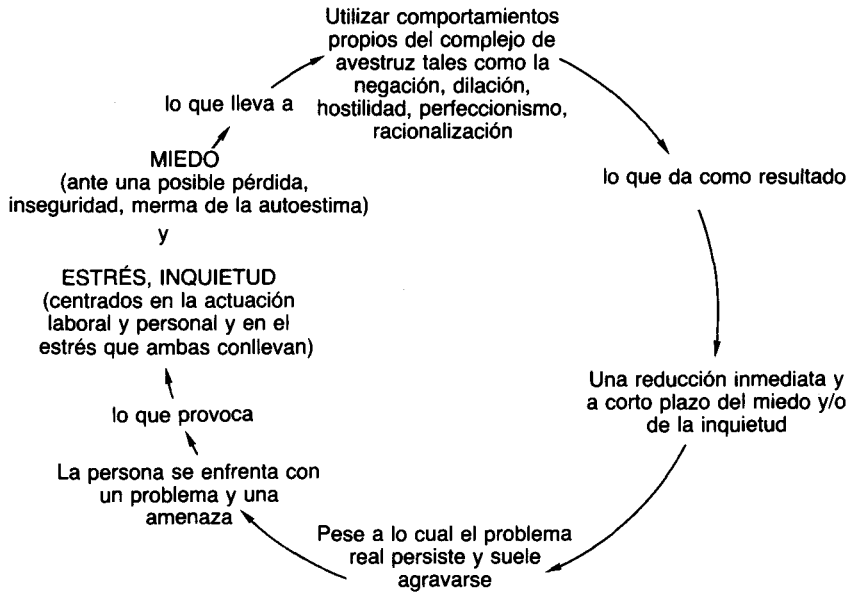
Por ahora, quiero extenderme un poco más, sobre lo que han aprendido los profesionales sobre el estrés en los últimos tiempos. Un estudio revela, por ejemplo, que las tensiones debidas al estrés emocional se están convirtiendo en «una causa frecuente de incapacidad laboral» para toda clase de empleados, desde ejecutivos hasta trabajadores a tiempo parcial [2].

Todos nosotros hemos experimentado los síntomas del estrés. En más de una ocasión hemos comprobado que ejercen una influencia dañina tanto en el medio laboral como en el familiar. En el trabajo, estos síntomas socavan la productividad y consumen la energía que necesitamos para realizar incluso las tareas más sencillas. Se trata de un círculo vicioso. Los síntomas que genera el estrés lo incrementan en lugar de aliviarlo.

Disponemos de una cantidad limitada de energía para resolver los problemas cotidianos. Si dejamos una y otra vez que la consuman nuestras reacciones inconscientes de estrés y miedo, nos quedará una cantidad mínima para hacer frente a los problemas del momento. Las personas no son pozos sin fondo de energía física y emocional. Cuando actuamos como avestruces ante los problemas que se nos presentan y dejamos que el estrés domine nuestro comportamiento, éste nos agota y nos impide alcanzar nuestras metas. De este modo se inicia un ciclo que funciona como se ve en la ilustración de la página siguiente.

---

[2] P. Dworkin, «Job Stress Claims on the Increase», *San Francisco Chronicle*, 1 de marzo de 1985, pág. 2.



El ciclo del complejo de avestruz

La amenaza

Deirdre tenía que enfrentarse con la posibilidad de que su trabajo no fuera perfecto. Glenn tenía que hacer frente a una amenaza que procedía de su jefe. Margaret tenía que enfrentarse con el hecho de que su sueldo era inferior al de una colega. Walter se veía amenazado por la posibilidad de perder su trabajo. Y Roy tenía que enfrentarse una y otra vez con la posibilidad de perder a Shirley.

En cada uno de estos casos, el problema se inició con una amenaza. Supongo que el lector está ya lo suficientemente familiarizado con estas personas para alegar: «Sí, pero es probable que algunas de estas amenazas no fuesen reales. Margaret no iba a perder su trabajo sólo por preguntarle a su jefe qué ocurría con su sueldo. Tal vez no fuese cierto que Walter estaba formando a su sustituta. Y Roy nunca contó con el amor de Shirley, así es que no tenía nada que perder.»

La amenazas no tienen que ser reales para que se desarrolle el complejo de avestruz, basta con que se tenga la *impresión* de que son reales. Los niños que se aferran a su osito de peluche durante la noche por miedo a que alguien se lo quite no se plantean la cruda realidad que podría llevarlos a pensar: «A nadie le interesa un osito de peluche viejo y pelón como el mío». Los adolescentes que se aferran a una

moda por miedo a perder su popularidad si actúan de forma independiente son inmunes a la lógica de sus padres. Y los adultos que se enfrentan a la posibilidad imaginaria de perder un trabajo, una parte de su amor propio, o el cariño de otra persona, no conceden el menor valor a la dosis de realidad que les pueda proporcionar un amigo. Las amenazas imaginarias son tan aterradoras como las reales o tal vez incluso más. Este es el motivo por el que le sugerí con anterioridad que prestara atención a los comportamientos de avestruz de sus amigos. Los efectos de las amenazas imaginarias son mucho más fáciles de ver en los demás que en nosotros mismos.

Algunas amenazas *son* reales. Deirdre no puede satisfacer las aspiraciones de todos los demás, y sobre todo, las suyas. Quizá Walter tenga que hacer frente a la posibilidad de que su empresa piense prescindir de él. Usted y yo tenemos que enfrentarnos todos los días con problemas reales, tan triviales como perder dinero en una máquina tragaperras, tan embarazosos como recibir una mirada de desaprobación por llegar tarde a una cita y tan desdichados como una relación desagradable en el trabajo o en casa.

Piense por un momento en las situaciones y los problemas realmente amenazadores con que ha tenido que enfrentarse en las últimas veinticuatro horas. Estoy seguro de que su lista incluye desde insignificancias, como un atasco de circulación en el trayecto a su oficina, hasta otros más graves como una discusión con su jefe o con su cónyuge. No hay por qué avergonzarse si hay que elaborar una lista muy larga. Lo cierto es que el hecho de ser capaz de enumerar todas las amenazas constituye un avance importante en el camino hacia el tratamiento efectivo del complejo de avestruz.

El estrés

Cada uno de estos problemas, ya sean reales o imaginarios, provoca estrés y miedo. La persona que padece el complejo de avestruz reacciona ante el estrés centrándose en sí misma, en su propia experiencia del estrés, y no en la causa que lo ha desencadenado. Se vuelve ansiosa en lugar de irritarse y temerosa en lugar de enérgica a la hora de enfrentarse con un problema.

Veamos, por ejemplo, la situación de Roy. En el momento en que Shirley persistió en negarse a analizar su relación, Roy hubiera podido enfadarse. Hubiese podido responder a Shirley, pidiéndole que hablaran en serio sobre los sentimientos de ambos. Y hubiera podido abordar esta conversación sin necesidad de irritar a Shirley, expresándole con sinceridad la confusión que le creaban sus expresiones contradictorias, confesándole hasta qué punto se sentía herido cada vez que ella lo

rechazaba por algo o por alguien. El hecho de expresar nuestros verdaderos sentimientos y nuestra confusión rara vez incita a la otra persona a enfadarse. Por regla general contribuye a aclarar la situación. Al reprimir sus propios sentimientos, Roy sólo consiguió volver el enfado y la confusión contra sí mismo en lugar de dirigirlos contra el comportamiento de Shirley y contra la situación.

Cada vez que se planteaba un enfrentamiento con Shirley y un intento de comprender mejor su relación, Roy experimentaba un alto grado de estrés. Había partes de esa relación que no estaba dispuesto a comprender y asumir como reales. Optó por comportarse como un avestruz, prefirió soportar una creciente ansiedad antes que una verdad devastadora. Se decidió, en suma, a recurrir a una táctica dilatoria destinada al fracaso.

El miedo

Algunos peligros *son* reales, otros sólo lo *parecen.* Cualquiera de ellos puede desencadenar un comportamiento de avestruz, ya que la *percepción* de un peligro produce miedo. De hecho, el peligro es el único desencadenante inmediato.

El peligro que corre Roy es real. En el fondo, sabe muy bien que Shirley no está dispuesta a comprometerse en una relación seria y que, si sigue insistiendo, puede perderla. Para Roy, este es un riesgo demasiado grande y aterrador, que no se atreve a asumir.

Las preocupaciones de Margaret se centran en la perspectiva de enfrentarse con su jefe y el riesgo de que éste le responda que no es tan eficaz como sus colegas. Walter está paralizado por el miedo y su estrés le crea graves problemas físicos y merma su eficiencia en el trabajo. El riesgo que corre *parece* real, aunque tal vez no lo sea. Si se queja a sus amigos de estar preparando a Jessica para que lo sustituya y resulta no ser cierto, aparecerá ante ellos como un paranoico. Si considera este hecho como una amenaza *real,* le concederá demasiada importancia y no podrá controlarla; le hará sentirse todavía más inseguro y reducirá su ya mermada autoestima. Por ello, Walter intenta olvidarse del problema, pero como no lo consigue se preocupa aún más, y mayores son sus esfuerzos por olvidarlo.

Si no existiesen los temores, no habría avestruces. Todos seríamos unas águilas que vuelan por encima de sus problemas, los resuelven con facilidad y eficacia y no permiten que nadie les imponga su voluntad, si ésta no coincide con sus propios deseos. Pero lo cierto es que en el mundo hay muy pocas águilas y muchas avestruces. Somos humanos, no aves. No podemos volar por encima de nuestras dificultades ni escondernos de ellas; tenemos que hacerles frente.

El comportamiento de avestruz entendido como alivio

¿Por qué son tan numerosas las personas que recurren al comportamiento de avestruz ante sus temores y ansiedades? Tal y como puede observar en el diagrama anterior, los comportamientos de avestruz resultan eficaces para hacernos sentir mejor *durante un breve período de tiempo.* Lo que en principio parece una solución, termina por empeorar el problema.

Glenn, por ejemplo, es un *coleccionista.* Al igual que una persona que colecciona sellos o postales, Glenn se dedica a coleccionar sentimientos negativos sobre sí mismo. Cada vez que le ocurre algo similar a la discusión que acaba de tener con su jefe, el señor Stevens, Glenn se convence de que es un fracasado. Estos sentimientos negativos no desaparecen; por el contrario, van tomando consistencia a fuego lento y sin romper a hervir, como un flan Virginia puesto al baño María. Glenn tampoco olvida que el señor Stevens fue quien le hizo sentirse de esa manera.

El coleccionismo es uno de los comportamientos de avestruz más peligrosos en lo que respecta a las relaciones. «Es muy rencorosa» y «Este tío nunca olvida una crítica» representan los tipos de acusaciones que con mayor frecuencia escucho en boca de las parejas que tienen problemas de relación. Y los empleados, como Glenn, también coleccionan rencores hasta que ya no pueden soportar ninguno más. En primer lugar aflora el resentimiento; luego, bien que de sorpresa para ellos mismos, se produce un estallido y la hostilidad sale a borbotones.

Algunas personas, como Roy, niegan por completo el problema y, al quitarle importancia, consiguen reducir la amenaza y el estrés consiguientes. Cuando negamos la realidad de un problema, nos engañamos a nosotros mismos y a las personas que están involucradas en nuestro problema. Como solían decirnos nuestros padres, las mentiras siempre terminan por volverse contra nosotros mismos.

Otras personas utilizan la acreditada y conocida técnica de la *dilación,* aplazando hasta mañana lo que se *tiene* que hacer hoy. Veamos hasta dónde puede usted llegar sin pagar sus facturas de teléfono o, aún mejor, el alquiler o el plazo de su piso. Si alguna vez le ha ocurrido, tal vez no pasó mucho tiempo antes de que se diera cuenta de que no era una manera eficaz de ahorrar dinero. Después de un mes o dos de vivir gratuitamente, se encontró usted sin teléfono o sin un lugar donde vivir y, además, con costas o intereses que pagar.

Deirdre, por su parte, es una *perfeccionista.* Es capaz de encontrar cientos de razones para no terminar su trabajo, pero lo cierto es que teme ser rechazada si su trabajo no es perfecto. Todo el mundo espera que sea brillante. El problema de Deirdre me recuerda la triste historia de una adolescente que conocí. Cuando dieron las notas en el colegio,

ella había obtenido en todo sobresaliente, salvo por un notable. Cuando se suicidó, dejó una nota que decía: «Si fracaso en lo que hago, fracaso en lo que soy».

Los perfeccionistas abundan en todas partes. «Si no puedo vivir en un palacio, me quedaré en este basurero.» «Si no encuentro a alguien que sea perfecto, no saldré con nadie.» O este último: «Si no consigo un trabajo adecuado, me niego a trabajar.»

El alivio dura muy poco

El alivio que nos proporciona nuestro comportamiento de avestruz tiene una vida muy corta. Es como poner en marcha el acondicionador de aire en una habitación en la que hay un incendio. Nos alivia algo, durante unos momentos. Pero el verdadero problema, la amenaza y el miedo, permanecen y tarde o temprano nos vuelven a acosar. Sólo que, en ese momento, lo que no era más que un problema sin importancia se ha convertido en algo muy grave.

¿Recuerda cuando le dolía aquella muela y se tomó una o dos aspirinas? Éstas le proporcionaron un alivio *pasajero,* pero en cuanto se pasó su efecto volvió el dolor, tal vez peor que al principio. Puede usted tomarse todas las aspirinas que quiera, ello no obsta para que en algún momento tengan que hacer algo con la muela enferma. Lo que ocurre es que la mayoría de nosotros hemos aprendido formas poco eficaces, tales como el coleccionismo, la negación, el perfeccionismo y la dilación, para reducir las sensaciones desagradables y estamos deseosos de conseguir un alivio a corto plazo en lugar de una solución más permanente, aunque, a la vez, más arriesgada.

Voy a presentarle ahora a otras dos personas, Nancy y Nick, cuya historia le enseñará cómo funciona el ciclo del avestruz y cómo una respuesta inadecuada ante un determinado problema acaba por crear otro nuevo.

El ciclo del avestruz: el estilo de Nancy y Nick

Nancy y Nick fórmaban la pareja perfecta. Lo cierto es que se les consideraba la pareja ideal desde hacía tanto tiempo que la imagen de la perfección se había convertido en uno de sus problemas básicos. Las parejas perfectas nunca tienen problemas, ¿no es así?

Su historia de amor era perfecta. Nick era ya vicepresidente de una importante empresa de importación y exportación cuando conoció a Nancy. Nancy había pasado varios años de su vida codeándose con la

flor y nata de la sociedad en diferentes partes del mundo y ya tenía ganas de echar raíces. En ese momento cayó entre sus manos un trabajo con grandes posibilidades y pronto fue ascendiendo en el sector publicitario hasta alcanzar un importante puesto ejecutivo. El matrimonio entre Nancy y Nick pareció dispuesto por la misma providencia. El éxito y la felicidad eran sus inseparables compañeros cuando se encontraban en público al igual que su San Bernardo cuando estaban en casa. Para sus amigos eran la pareja perfecta.

No obstante, a medida que fueron pasando los años, Nancy empezó a engordar. En la actualidad esto la hace sentirse muy desdichada y se queja de que todo es culpa de su trabajo, que la obliga a estar sentada la mayor parte del día. También le molesta que Nick siga teniendo exactamente el mismo aspecto que cuando se conocieron, o incluso mejor, hecho que, al parecer, le recuerdan sus amigos todos los días. Nancy no ha olvidado cuánto le gustaba su físico a Nick, al comienzo de su matrimonio. Incluso solía hacer alarde de su figura.

El hecho de haber engordado ha convertido a Nancy en una persona inquieta e insegura, sin que ningún éxito profesional sirva para contrarrestar sus temores. Se siente amenazada por la posibilidad de perder el cariño de Nick, o tal vez al propio Nick. Ha empezado un programa de ejercicios para perder peso, pero le resulta difícil encontrar tiempo y energías, de forma que le falta entusiasmo. Nada parece funcionar.

Como habrá usted adivinado, Nick se ha vuelto cada vez más distante. Parece que dispone cada vez de menos tiempo durante la semana para estar con su mujer. Asegura que se debe a las exigencias de su trabajo. Pero a Nancy le preocupa que haya otra mujer. Se pasa la mayor parte del tiempo buscando indicios que revelen que su marido tiene una aventura, aunque a él no le ha comentado nada. Lo único que ha conseguido es que su programa de ejercicios y su régimen se conviertan en tareas todavía más difíciles. En cambio, se trae trabajo a casa y se dedica a comer mientras trabaja. Cada vez que esto ocurre, echa la culpa a Nick: «Si Nick estuviese aquí, no tendría que comer y trabajar, puesto que podríamos hacer algo juntos», acumulando así resentimiento contra su marido con cada página de trabajo y con cada bocado.

¿Y cómo ha reaccionado Nick? No se le ha escapado la creciente devoción que siente Nancy por la comida. Esto le irrita, sobre todo habida cuenta de que ya se sentía molesto por los cada vez más llamativos michelines de su esposa. Nick también ha acumulado resentimiento contra Nancy por el poco tiempo que le dedica. Su resentimiento se hacía mayor cada vez que ella sacrificaba una velada con él por una cita de negocios; o cuando tenía que irse a la ciudad durante unos días para presentar un producto; o en las ocasiones en que surgía

un imprevisto y ella le decía, «Bueno, Nick, estoy segura de que lo entiendes. Ya sabes cómo son los negocios». Pese a que cada uno de estos incidentes le hacía sentirse molesto, Nick optó por no «quejarse» y por no comentar nunca sus preocupaciones con su mujer.

Nick ha optado por hacer caso omiso de sus problemas, negándose a reconocer que le preocupa saber el lugar que ocupa en la lista de prioridades de Nancy. En lugar de exponer a Nancy su decepción y sufrimiento, dedica más tiempo a sus amigos. Le incomoda hablar con Nancy de sus problemas de peso y empieza a sentirse como un niño pequeño que necesita a su mamá cuando piensa en confesarle su preocupación por los auténticos intereses de ella.

Ninguno de los dos se ha planteado comentar con otra persona sus temores y problemas de relación. Después de todo, son la pareja perfecta.

¿Qué les ha ocurrido, en realidad, a Nancy y Nick? La respuesta es que ambos comparten un complejo de avestruz. Ambos utilizan la negación para aliviar momentáneamente el dolor, abrumados por la imagen de «pareja perfecta» que les han forjado los demás a lo largo de los años. Y cada uno acumula rencores, al leer en el comportamiento del otro el siguiente mensaje: «Tú ya has dejado de importarme». El amor propio de uno y otro está maltrecho y su felicidad de antaño ya no les proporciona ninguna seguridad.

El avestruz que comparten Nancy y Nick: análisis

Examinemos cómo han ido recorriendo Nancy y Nick las diferentes fases del ciclo del complejo de avestruz. No resulta fácil determinar cuál fue la primera amenaza que surgió en su relación ni en qué momento apareció. Lo más probable es que haya surgido cuando ambos se dieron cuenta de que el afecto que sentían el uno por el otro ya no era tan intenso como antes. Como resultado de esta situación, empezaron a aparecer los síntomas de su reacción ante el peligro. Nancy engordó y empezó a pasar más tiempo en la oficina o a llevarse trabajo a casa. Como respuesta, Nick empezó a pasar sus veladas con sus amigos, para eludir así la necesidad de abordar sus temores acerca de su relación de pareja. Estos síntomas también supusieron un duro golpe que incrementó sus dudas compartidas, aunque inconfesas, acerca de si eran o no «la pareja perfecta». Aunque ambos saben que eso ya no es cierto, y tal vez nunca lo fue, ninguno está dispuesto a quitarse la venda y analizar los verdaderos problemas.

El verdadero problema, es decir, la imposibilidad de convertir su amor y su compromiso mutuo en una prioridad absoluta, es la amenaza interna subyacente tras este complejo de avestruz compartido. En

el caso de Nick y Nancy, el peligro interno está relacionado con sus pensamientos y sentimientos personales de impotencia, dudas acerca de sí mismos, e inseguridad. Estos sentimientos están íntimamente relacionados con sus problemas y con el estrés, que mantiene vivo su complejo de avestruz.

Más detalles sobre la amenaza interna

El complejo de avestruz puede adoptar la forma de negación, coleccionismo, dilación, o perfeccionismo. Con estos mecanismos tratamos de reducir la amenaza interna que sentimos. Nancy y Nick niegan la existencia de un problema real con el fin de salvaguardar la imagen que dan de pareja perfecta. Su comportamiento no tiene por objetivo resolver los problemas básicos que alteran su relación. Ninguno de los dos está dispuesto a enfrentarse con el miedo de perder al otro. Ambos son unos típicos avestruces.

La mayoría de los avestruces siguen el mismo camino. Se centran en los síntomas externos, en lugar de enfrentarse con el verdadero problema interno. Examinemos brevemente cómo suelen ser, en general, estos temores internos y cuáles son, al parecer, las situaciones externas que hacen que se apoderen de nosotros.

Mi amigo Alan nos proporciona un buen ejemplo. Se trata de una persona con la que he compartido muchas de estas ideas a lo largo de los años.

Todos sabemos que los vendedores más eficaces son personas tranquilas y con nervios de acero. Pueden negociar con el más difícil de los clientes sin derramar una sola gota de sudor. ¿No es así? Alan compartía esta creencia. Quería ser el mejor y cualquier otra cosa le parecía inaceptable.

Para comprender por qué Alan consideraba inaceptable cualquier cosa que no fuera la perfección, conviene que conozcamos a sus padres y veamos cuáles eran sus expectativas con respecto a él. Tanto la madre como el padre de Alan eran abogados de gran renombre y durante años no les cupo la menor duda de que su brillante hijo seguiría sus pasos. Pero Alan siguió otro camino. Como suelen hacer muchos jóvenes, eligió una carrera que estaba casi en las antípodas de lo que esperaban sus padres. Libra un constante combate para hacerse valer a los ojos de sus padres y a los suyos propios, pues sólo alcanzando la perfección se convencerá de que tomó la decisión adecuada.

Una mañana, al ver cómo le temblaban y sudaban las manos mientras esperaba ser recibido por el director de una empresa, empezó a cuestionarse su capacidad para figurar entre los triunfadores. Después de todo, de esta sola reunión dependían más de un millón de dólares y

ésta era la mayor venta potencial de toda su joven carrera. Alan estuvo a punto de convertirse en un avestruz en aquellos desafortunados instantes.

Estaba más preocupado por sí mismo que por cerrar la operación. Aunque la amenaza tenía más que ver con su inseguridad que con el temor a lo que decidiera su cliente, Alan tuvo más suerte que la mayoría de los avestruces potenciales. Mucho antes de que tuviera lugar esta reunión, había dedicado parte de su tiempo a examinar su afán de perfección. Estaba preparado para afrontar situaciones como ésta, cuando el miedo y la inseguridad se apoderan de uno. Pese a todo, estuvo a punto de echar a perder el trato por comportarse como un avestruz.

La señal que advertía la presencia del avestruz apareció momentos antes de que entrara en la sala de reuniones. Alan, temeroso de que su nerviosismo le hiciera parecer torpe, sintió la tentación de eludir la reunión antes de que ésta se iniciara, cuando alcanzó a oír a dos secretarias que hablaban de él. Sus comentarios elogiaban su forma de vestir y lo tranquilo y seguro de sí mismo que estaba allí sentado.

En ese momento se dio cuenta de que nadie más había advertido su nerviosismo; sólo estaba en su cabeza. Consiguió encuadrar el incidente en el marco de los problemas que hemos estado analizando y sobre los que él mismo había reflexionado. Supo darse cuenta a tiempo de que estaba a punto de recurrir a un comportamiento de avestruz, y comprender que la mayoría de sus temores eran imaginarios. Hizo acopio del valor recién recobrado y se rió de sí mismo por haber estado a punto de echarlo todo a rodar (el sentido del humor suele servir para ahuyentar al avestruz). A continuación, afrontó la reunión con éxito y sin el menor asomo de nerviosismo. Y, para dar un final feliz a la historia, Alan es hoy el primer vendedor de su empresa y sigue poniendo en práctica casi siempre lo que yo me dedico a predicar más que a hacer.

Volvamos al caso de Walter. Paralizado por el miedo a perder su empleo en beneficio de Jessica, no ha conseguido ser tan lúcido como Alan. La ansiedad ante la verdadera razón de la presencia de Jessica en la oficina es una fuente de dudas constantes acerca de su propia seguridad. Este estrés le ha llevado a cuestionar incluso su capacidad para analizar con objetividad la situación. A su vez, el estrés adicional le ha llevado a un bloqueo total de su capacidad para realizar su trabajo con eficiencia. Ni siquiera se atreve a compartir estos temores con otra persona. Si hubiese sido capaz de afrontar estas dudas, examinar con objetividad la situación y compartir sus temores con otras personas, Walter hubiera podido deshacerse del estrés y se habría librado de ser un avestruz.

¿Qué debemos pensar de Margaret y de su temor a preguntar a su

jefe qué pasa con su sueldo? ¿De qué se esconde? ¿Del miedo a ser despedida? Seguro que no. Esta podría ser una posibilidad aterradora si estuviese dando malos resultados en el trabajo, pero no es tal el caso. No obstante, aunque no la van a despedir por pedir una subida o un sueldo justo, es probable que la rechacen. Su jefe puede negarse a concederle lo que pide. Tal vez le diga que no merece un sueldo superior. En suma, puede sufrir un duro revés en su amor propio. Margaret no está dispuesta a correr ese riesgo. Insiste en ignorar la situación, acumulando rencor contra su jefe, contra su colega y contra su trabajo, en lugar de tomar la decisión de hacerse valer con todas sus consecuencias.

En cada una de estas situaciones, no es el problema externo el que presenta la mayor amenaza, sino la manera en la que cada persona lo interpreta en su fuero interno. Si el problema nos afecta en nuestro punto más vulnerable, sentimos ganas de huir y de escondernos. Si afecta al punto que con más esfuerzos hemos intentado proteger, nada tiene de extraño que el miedo desencadene las primeras fases del complejo de avestruz.

El sutil avestruz

He examinado con detenimiento los principales comportamientos a que recurrimos todos como parte del complejo de avestruz, entre ellos la negación, el coleccionismo, la dilación y el perfeccionismo. Existen además otras maniobras básicas y muy difundidas que, pese a no ser fácilmente identificables como comportamientos de avestruz, constituyen frecuentemente formas de ocultarse a la realidad. Entre ellas, destacan la racionalización, la hostilidad e incluso la depresión.

Muchas personas utilizan estos comportamientos como parte integrante de su vida cotidiana, a menudo sin que haya un avestruz oculto detrás de los arbustos. ¿Cómo podemos determinar cuándo estas tácticas son manifestaciones del complejo de avestruz y cuándo se trata de formas normales e incluso sanas de enfrentarse con la vida cotidiana? La clave para distinguirlas, para descubrir al avestruz detrás de los diferentes disfraces que suele utilizar, consiste en plantear una pregunta básica: *De no ser por* _____ (incluir en el espacio en blanco el comportamiento encubridor, por ejemplo, «la depresión»), *¿qué sería yo capaz de conseguir?*

Hagámonos esta pregunta en el caso de los avestruces que hemos conocido hasta ahora.

— De no ser por *su perfeccionismo,* Deirdre podría *terminar el trabajo que le han asignado* y descubrir hasta qué punto es brillante, en realidad.

— De no ser por *su tendencia a coleccionar,* Glenn podría *hacer frente a las situaciones* que le hacen sentirse inseguro y que dan origen a su rabia contenida.
— De no ser porque recurre a la *dilación* por miedo a descubrir una verdad desagradable, Margaret podría *pedirle un aumento de sueldo a su jefe* y descubrir hasta qué punto valora su trabajo.
— De no ser porque recurre a la *negación,* Roy podría *liberarse de su relación* con Shirley y progresar en su vida amorosa.
— ¿Y qué les ocurre a Nancy y Nick? De no ser por *su mutua negación y su miedo* a no ser la pareja perfecta, podrían *abandonar el modelo adolescente de relación* y establecer un nuevo vínculo basado en la mutua comprensión y en la sinceridad acerca de su amor y sus temores.

La amenaza intacta

¿Alguna vez ha olvidado pagar una multa de mil pesetas por aparcamiento indebido? Sin duda le advirtieron en su momento que si retrasaba el pago, le exigirían un recargo. Un día, cuando menos se lo espera, le detiene un agente de policía para advertirle que los faros traseros de su automóvil no están encendidos. Al proceder a una comprobación rutinaria de su permiso de conducir, descubre que tiene usted una multa pendiente de pago que supera ya las diez mil pesetas. De pronto se arrepiente usted de no haber pagado la multa mucho antes. Mientras el agente le pide que le acompañe, las mil pesetas iniciales le parecen insignificantes comparadas con el aprieto en el que se ha metido.

Mientras dejamos que el complejo de avestruz consuma gran parte de nuestras energías ayudándonos a eludir la amenaza que sentimos, el verdadero problema sigue sin resolverse. Los problemas externos no desaparecen por el mero hecho de no hacerles frente. Se limitan a esperarnos en el umbral de la puerta para atraparnos en cuanto abandonemos la seguridad de nuestro hogar, o a dar vueltas alrededor de la manzana, aumentando de tamaño, mientras nosotros tratamos de convencernos de que han desaparecido para siempre.

Incluso cuando no supone una seria amenaza en nuestra vida, el complejo de avestruz nos consume una enorme cantidad de energía, dejándonos la dosis justa para seguir manteniendo el complejo. En el caso de personas que padecen el complejo de avestruz en su grado más extremo, la parálisis es auténticamente devastadora. Las convierte en una especie de muertos vivientes, dejándolas totalmente a merced de su avestruz.

¿Y ahora qué?

Aunque existen muchas formas de enfrentarse con los problemas que surgen en el ámbito laboral, en las relaciones, a la hora de conseguir nuestros objetivos personales y de hacer frente a las luchas de la vida cotidiana, las pautas de comportamiento que adoptamos en cada uno de estos ámbitos suelen ser constantes. En la mayoría de los casos, tanto si recurrimos a la negación o a la acumulación creativa, el hecho de tropezar una y otra vez con el mismo problema nos demuestra que hay un avestruz agazapado no muy lejos de nosotros.

No debemos olvidar que, debido a su propia naturaleza, el complejo de avestruz no se manifiesta abiertamente. Tiene que camuflarse detrás de otro problema. Ello explica que sus expresiones sean tan variadas, que su plumaje sea tan rico. En cierta medida, el complejo de avestruz se adapta a nosotros del mismo modo en que un camaleón adapta su color a su entorno.

Dado que no somos todos iguales, el complejo de avestruz se manifiesta en cada uno de nosotros de forma diferente, en función de nuestras circunstancias individuales. De lo único que se puede estar seguro con un avestruz es de que siempre tratará de permanecer oculto.

Ahora que sabemos cómo se manifiesta y cómo actúa el complejo de avestruz, el siguiente paso es descubrirlo en nosotros mismos. No obstante, dado que el avestruz es, después de todo, un maestro del disfraz, ¿cómo podemos saber cuáles de *nuestros* problemas se deben al complejo de avestruz?

Descubrirlo es nuestro siguiente objetivo. Identificaremos el tamaño, localización y temperamento de nuestro propio avestruz domesticado. Para conseguirlo, es necesario que analicemos un muestrario de nuestras reacciones y comportamientos. Ello nos permitirá determinar cuáles son nuestras pautas y nos facilitará más tarde la tarea de descubrir al avestruz que subyace detrás de ellas.

Este es el objetivo del inventario del complejo de avestruz que aparece en el siguiente capítulo. Se trata de un instrumento didáctico que le permitirá calcular su cociente global de avestruz. Le enseñará, además, a clasificar las pautas básicas que configuran su propio complejo en función de sus puntos fuertes. El inventario es fácil de hacer e incluso divertido. Puesto que ya ha leído estos dos primeros capítulos, casi tiene al avestruz en el talego. ¡Buena suerte en su cacería!

Capítulo 3

INVENTARIO DEL COMPLEJO DE AVESTRUZ

Los comportamientos de avestruz resultan útiles por un breve período de tiempo. Recordemos a Nancy y Nick y su rechazo a darle importancia a sus problemas de relación y a Margaret y su resistencia a analizar su inquietud respecto al puesto que ocupaba en su empresa. Los comportamientos de avestruz nos ayudan, protegiéndonos contra los sentimientos desagradables, y a menudo dolorosos, de preocupación, miedo e inquietud.

El motivo por el que hacemos lo que hacemos, o por el que dejamos las cosas sin hacer, es muy sencillo. Lo que ocurre es que no nos gusta sentir dolor, ya sea físico o mental. Según Freud, nuestra defensa contra este dolor es inconsciente, se deriva de algún sistema automático que se pone en funcionamiento cuando el dolor alcanza determinado nivel. De acuerdo con esta idea, no pensamos en defendernos, simplemente lo hacemos. Se trata de un concepto similar al que se utiliza en los fusibles y los disyuntores; cuando la corriente es excesiva, el sistema se desconecta de forma automática como protección contra la sobrecarga.

La mayoría de los psicólogos consideramos, hoy en día, que estas defensas contra el dolor pueden ser objeto de control voluntario. Con ello no pretendo afirmar que nos defendemos de la inquietud de la misma forma premeditada en que recurrimos a unos hábitos para hacer frente a determinadas situaciones que producen un nivel excesivo de estrés. Recurrimos a comportamientos que, por experiencia, sabemos que pueden ser útiles y ayudarnos a sentirnos más seguros o, al menos, mejor.

El nivel de tolerancia ante el dolor que presentan algunas personas sólo les permite soportar una cantidad mínima antes de cerrarse por

completo. Otras toleran una cantidad mucho mayor antes de recurrir a algún tipo de defensa. La forma en que nos defendemos contra el dolor no sólo varía de una persona a otra, sino que casi todas las defensas que utilizamos forman parte del complejo de avestruz.

Estas defensas hacen que sea más difícil identificar al complejo de avestruz existente en nosotros mismos. He utilizado palabras como *camuflaje* y *disfraz* para demostrar lo complicado que resulta distinguir el complejo de avestruz. En este capítulo, encontrará un camino para despojar de algunos de los disfraces con que se encubre el avestruz en su vida. Este es el objetivo del inventario que le propongo a continuación.

Es importante que usted identifique sus reacciones típicas ante el estrés, el miedo y la inquietud en su vida cotidiana. Es imprescindible que sea consciente del importante papel que desempeña el complejo de avestruz en su vida y de los aspectos específicos que se relacionan con su forma habitual de reaccionar o de defenderse contra las situaciones estresantes.

El inventario del complejo de avestruz consta de cuarenta preguntas que le obligan a reflexionar sobre la manera en que suele comportarse y sentir en gran variedad de situaciones. Es probable que sus respuestas sean similares a las de Marge, una de mis últimas clientes, por lo que le voy a dar los mismos consejos que a ella (y que les suelo dar a todos mis clientes, siempre que les pido que se sometan a un test psicológico). Al responder a las preguntas, se tiene siempre la tentación de mentir un poco (o de deformar la verdad). Después de todo, se trata de preguntas muy personales y es natural que usted quiera olvidarse de sus problemas y pensar en algo más agradable. Pero, ¿quién está formulando las preguntas? *¡Usted!* ¿Y quién va a ver las respuestas? *¡Usted!* ¿De qué le sirve entonces mentir, aunque sea un poco? *¡De nada!*

No cabe duda de que hace falta valor para analizar los motivos de nuestros actos, sobre todo cuando pueden indicar la presencia de un problema que, como si se tratase de una bomba de relojería, tememos que pueda estallar. No obstante, piense en el peligro que supone para su integridad física el hecho de que la bomba estalle a corta distancia mientras tiene usted la cabeza enterrada en la arena. Si, al desenterrar la cabeza y examinarse a sí mismo con honradez, puede usted ver la bomba de relojería y desactivarla, ¿no cree que su vida será mucho más agradable?

Por ello, conviene que lea cada pregunta y responda con sinceridad. *Una vez* que haya terminado el inventario, analizaremos tanto el significado de la puntuación global que haya obtenido como el de sus puntuaciones concretas en relación con el comportamiento de avestruz. Observará que el recuento de puntos se hace en dos partes y siguiendo el formulario de respuestas.

Cómo utilizar el inventario

Utilice el formulario de respuestas de la página 52 o desprenda uno de los que figuran en el apéndice (páginas 183 a 185). Le proporcionamos varios ejemplares del formulario con el fin de que pueda someterse nuevamente al inventario en el futuro. Responda a cada una de las preguntas, utilizando la escala del 1 al 5 que le proporcionamos a continuación e insertando los números que haya elegido en el espacio correspondiente:

— Totalmente distinto de mí	1
— Muy distinto de mí	2
— Parecido y distinto de mí por igual	3
— Muy parecido a mí	4
— Igual que yo	5

El inventario del complejo de avestruz le propone cuarenta afirmaciones que describen otras tantas actitudes o comportamientos. Lea cada una de las frases y determine el grado en que reflejan *sus* características. Recuerde que este inventario se ocupa de su avestruz y no del de su jefe, su amante o su mecánico. A continuación, elija en la escala el número que más se aproxime a su respuesta e insértelo en el espacio correspondiente del formulario. Una vez que haya respondido a todas las preguntas, vuelva la página para descubrir su puntuación definitiva.

Inventario del complejo de avestruz

1. Me irrito conmigo mismo cuando cometo errores nimios.
2. No creo que ninguno de mis amigos me haga daño intencionadamente, ya que todos ellos son, en esencia, buenas personas.
3. Me gusta repasar las cartas, fotografías y recuerdos de amores pasados, aun cuando hayan tenido un final desagradable.
4. Cuando tenía que presentar un trabajo en el colegio, me quedaba en vela la noche anterior para prepararlo.
5. A menudo prefiero romper una carta antes que enviarla si contiene un error, por mínimo que sea.
6. Aunque está bien pensar de forma positiva, creo que es indispensable reconocer los problemas y adoptar medidas directas para superarlos.
7. No me cuesta trabajo expresar mis sentimientos a una persona que me haya herido de alguna forma.

8. Suelo perder muchas buenas oportunidades porque no reacciono de inmediato cuando me hacen buenas sugerencias.
9. Estoy dispuesto a dedicarle horas extraordinarias a un proyecto para efectuarlo como es debido.
10. Al igual que Will Rogers, nunca he llegado a conocer a una persona que no me agradara.
11. Puedo enumerar las diferentes formas en que me han herido determinadas personas.
12. Pierdo mucho tiempo confeccionando listas de tareas pendientes.
13. Me encanta lanzarme a un nuevo proyecto. Si en un principio no sé cómo llevarlo a cabo, lo sabré cuando lo haya terminado.
14. Si mi pareja o mi cónyuge me diera señales evidentes de quererme abandonar para irse con otra persona, me aferraría a la rutina como si nada hubiera pasado.
15. Recuerdo muchas cosas desagradables que me hicieron cuando era niño y ante las que me sentí impotente en su momento.
16. Aunque suelo pensar en irme de vacaciones, siempre me da la impresión de que estoy demasiado ocupado para salir de la ciudad.
17. Aunque me desagrada, me siento presionado a dedicarle a mi trabajo el tiempo suficiente para hacerlo «bien, de una vez».
18. Muy pocas personas tienen una relación sexual satisfactoria, de modo que no me preocupo por ello, puesto que hay muchos otros placeres en la vida.
19. Llevo una lista mental de los errores que cometen las personas que han progresado a mis expensas o que me han tratado injustamente.
20. Suelo llegar puntual a mis citas.
21. Aunque soy consciente de que podría hacer mejor muchas de las cosas que hago, por regla general no creo que valga la pena dedicar más tiempo a esos pequeños cambios.
22. Estoy convencido de que si uno no *piensa* que tiene problemas, de verdad no los tiene; el hecho de creer tenerlos es lo que nos complica la vida.
23. Tengo al menos un amigo que a menudo me dice cosas desagradables. Uno de estos días, se va a pasar de la raya.

24. Me parece que me preocupa tanto hacer las cosas a tiempo que me hace tardar más en hacerlas.
25. Prefiero coger el autobús o ir a pie antes que conducir un coche poco atractivo o de mala calidad.
26. Cuando alguien me rechaza, me molesta y exijo una explicación, negándome a marcharme hasta que me la den.
27. Me cuesta trabajo recordar las cosas que los demás han hecho para molestarme.
28. No suelo pagar determinadas facturas hasta que me veo amenazado o sancionado con recargos suplementarios.
29. Prefiero terminar un trabajo y empezar otro nuevo antes que aferrarme al primero, tratando de mejorarlo.
30. Me han dicho que suelo enfrentarme directamente con los conflictos y que me centro en ellos con toda mi atención hasta que consigo resolverlos.
31. A menudo siento que mi jefe (amante, amigo, etc.) está abusando de mi paciencia y que, si me hace otra cosa desagradable, voy a dar por terminada nuestra relación.
32. A menudo tengo que darme prisa en el último instante para atar cabos sueltos.
33. Mis amigos me dicen que soy muy despreocupado y flexible en lo que atañe a las actividades diarias.
34. Cuando una persona cercana a mí me saca a relucir mis propios defectos, suelo dar la vuelta al argumento y criticarla a ella.
35. Me resulta fácil perdonar y olvidar, incluso cuando alguien me ha traicionado.
36. Sólo voy al médico o al dentista cuando es un caso de urgencia o cuando el problema ya no puede esperar.
37. Ha habido momentos en los que tenía que terminar un proyecto y, pese a todo, seguía intentando «mejorarlo un poquito» aunque se hubiese agotado el plazo.
38. Ha habido ocasiones en que me han asaltado los problemas sin que tuviese la más remota idea de cómo habían surgido.
39. Llevo una agenda pormenorizada.
40. Siempre envío las felicitaciones de cumpleaños y de navidad con suficiente antelación para que lleguen a tiempo.

Inventario del complejo de avestruz

Formulario de respuestas

Totalmente distinto de mí	*Muy distinto de mí*	*Parecido y distinto de mí por igual*	*Muy parecido a mí*	*Igual que yo*
1	*2*	*3*	*4*	*5*

Conteste a cada una de las preguntas, eligiendo el número que proceda en la escala anterior y poniéndolo en el espacio correspondiente. Aunque le resulte más difícil responder a algunas de las preguntas, hágalo lo mejor que pueda. Una vez que haya contestado a las cuarenta preguntas, siga las instrucciones de la página siguiente para puntuar su inventario del complejo de avestruz.

Perfeccionismo	*Negación*	*Coleccionismo*	*Dilación*
1. 2	2. 5	3. 1	4. 1
5. 1	6. 5 [1 *]	7. 1 [5 *]	8. 3
9. 5	10. 3	11. 4	12. 5
13. 5 [1 *]	14. 3	15. 2	16. 5
17. 5	18. 5	19. 4	20. 3 [2 *]
21. 1 [1 *]	22.	23. 5	24. 1
25. 1	26. 1 [1 *]	27. 1 [5 *]	28. 4
29. 5 [1 *]	30. 1 [3 *]	31. 1	32. 5
33. 5 [*]	34. 4	35. 3 [3 *]	36. 5
37.	38. 3	39. 5	40. 1 [5 *]

[25] + [37] + [35] + [31] = 134

1 2 3 4 CA

Cómo puntuar el inventario del complejo de avestruz

En primer lugar, tengo que advertirle que, en doce de las cuarenta preguntas, debe usted invertir su puntuación. Por ejemplo, tal y como está planteada, la pregunta 6 mide una actitud opuesta a la negación. Para medir una actitud de *negación* en esta pregunta, debe invertir la escala de respuestas. En el caso de las preguntas 6, 7, 13, 20, 21, 26, 27, 29, 30, 33, 35 y 40 (a las que acompaña un * en el formulario de respuestas, junto con un] [que divide el espacio en blanco en dos mitades), *invierta* su puntuación de la forma siguiente:

— Si anotó un 5, táchelo y sustitúyalo por un 1.
— Si anotó un 4, táchelo y sustitúyalo por un 2.
— Si anotó un 3, deje un 3.
— Si anotó un 2, táchelo y sustitúyalo por un 4.
— Si anotó un 1, táchelo y sustitúyalo por un 5.

Ahora, sume *verticalmente* los resultados de cada una de las columnas y anote el total obtenido *de cada una* entre los corchetes que aparecen al pie. Al final, tendrá cuatro totales, cada uno de los cuales puede oscilar entre 10 y 50 puntos. Una vez que haya calculado los totales de las cuatro columnas, sume las cuatro cifras y anote el resultado en la línea que aparece sobre las iniciales «CA». Traslade cada uno de estos números al lugar que le corresponde en el gráfico de la página 57 y siga las instrucciones.

Cómo interpretar su puntuación

A partir del inventario ha podido usted establecer dos series diferentes de puntuaciones. Una de ellas consta de los cuatro números que acaba usted de pasar al gráfico de la página 57. Como podrá comprobar, cada uno de ellos indica la importancia del papel que desempeña en su vida cada uno de los cuatro comportamientos básicos del avestruz. La segunda puntuación constituye su «cociente de avestruz» (CA). Para calcular su CA, sumó usted los cuatro resultados que aparecen al final de cada columna. El número que anotó encima de las iniciales «CA» puede oscilar entre 40 y 200 puntos y representa la puntuación total que ha obtenido en lo que respecta al complejo de avestruz.

Esta puntuación sirve como resumen del conjunto de sus comportamientos de avestruz. Tal y como señalamos con anterioridad, usted puede reaccionar ante un problema cotidiano determinado con un

comportamiento de avestruz que responde de forma específica a dicho incidente. Puede que Roy sea enérgico, franco y directo con sus colegas de trabajo, pero en lo que respecta a sus relaciones afectivas con las mujeres su comportamiento es muy distinto. Al profundizar en el análisis del caso de Roy, descubrimos que, cuando recurre a un comportamiento de avestruz, suele utilizar la negación más que cualquier otro mecanismo. Aunque utiliza la dilación cuando llega el momento de tratar el problema con Shirley, su forma esencial de llevar su relación es recurriendo a la negación. Tal vez no obtenga un CA muy alto, pero es muy probable que alcance la puntuación máxima en la escala que corresponde a la negación.

Vayamos más allá en nuestra interpretación del CA, analizando los diferentes grados en que pueden dividirse las puntuaciones del CA.

Muy bajo (60 y menos): Perdone que le plantee esta pregunta: ¿Le regaló alguien este libro? Si ha contestado usted con sinceridad a las preguntas, su puntuación indica que el complejo de avestruz rara vez (por no decir nunca) representa un problema para usted. En efecto, ha obtenido el mismo resultado que esas personas que actúan en lugar de hablar, a las que me he referido con anterioridad. No obstante, aún queda por ver lo que va usted a hacer con una forma tan enérgica de ser. Si lo desea, puede ser un excelente modelo para quienes le rodean, siempre que utilice su sensibilidad para ayudar a los demás a aprender mejores formas de enfrentarse con sus propios problemas de avestruz. Por otra parte, también puede ejercer sobre los demás un efecto de intimidación. Imagine la meta tan inasequible que representa su comportamiento para un perfeccionista que se proponga emularlo. ¿Y cómo va a ser capaz un coleccionista de sincerarse con usted y confesarle que ha hecho algo que le ha molestado? Utilice con sabiduría su falta de complejo de avestruz, y muchas personas le estarán agradecidas por haberlas ayudado a progresar.

Bajo (61-100): Se trata de una puntuación aceptable que da a entender, en conjunto, que el complejo de avestruz no le impide funcionar con eficacia y disfrutar de la vida. No obstante, permítame que haga hincapié en una expresión: *en conjunto.* Aunque haya obtenido este resultado, es posible que aparezca como desprovisto de comportamientos de avestruz en tres de las cuatro escalas y en una de ellas se revele como aquejado de un grave problema de avestruz. Examine si ha obtenido puntuaciones bajas en todos los aspectos o si en uno de ellos ha acumulado más puntos de lo que hubiera deseado. Si se encuentra en este último caso, sin duda dispone de excelentes capacidades a las que puede recurrir para efectuar un cambio positivo.

Regular (101-140): Observará que no he utilizado la palabra *promedio* para describir las puntuaciones que abarca esta categoría. De haberlo hecho, no podría hacer hincapié a continuación en el marcado carácter individual del complejo de avestruz. El resultado que ha obtenido indica que, en conjunto (una vez más recurro a esta expresión), su complejo de avestruz presenta un nivel regular de intensidad. No obstante, conozco muy pocas personas que obtengan puntuaciones regulares en las cuatro categorías de comportamientos. La mayoría obtiene resultados bajos en una o dos y altos en el resto. Preste especial atención a dos de sus puntuaciones, la más alta y la más baja. Plantéese esta pregunta: «¿Por qué se da esta diferencia?». Piense cuáles son las amenazas internas ante las que reacciona con el comportamiento en que ha acumulado más puntos y que, sin embargo, consigue controlar en las situaciones relacionadas con su puntuación más baja. ¿Acaso el temor de ser rechazado por no ser perfecto explica que haya acumulado muchos puntos en la escala de perfeccionismo, mientras que en la escala de negación ha obtenido una puntuación muy baja porque se enorgullece de tener una visión realista del resto del mundo? Usted puede aprender muchas cosas de su propia eficacia al enfrentarse con las situaciones relacionadas con su puntuación más baja.

Alto (141-175): La atmósfera empieza a enrarecerse a medida que suben las puntuaciones. No obstante y por desgracia, el avestruz se encuentra a sus anchas en este ambiente enrarecido. Los resultados que abarca esta categoría revelan a una persona que ha adoptado el complejo de avestruz como forma de vida. Usted utiliza dos, tres o incluso cuatro de las pautas primarias del avestruz; además, me atrevo a sugerir que las utiliza casi como si se tratara de un conjunto. Así es como observamos que utilizaba Walter sus comportamientos de avestruz, negando en un principio los problemas, aplazando a continuación el momento de hacerles frente y acumulando (o coleccionando) sentimientos negativos y rabia por el poco apoyo que recibía. Si ha obtenido esta puntuación, ha hecho bien en elegir este libro y en decidirse a hacer frente a su avestruz. No se dé por vencido.

Muy alto (176 y más): Este resultado es tan difícil de obtener como el más bajo. Su puntuación revela que para hacer frente a la vida usted recurre una y otra vez, y casi sin tregua, al comportamiento de avestruz. El agotamiento, que se deriva del hecho de utilizar su energía y su vitalidad únicamente para mantener un complejo de avestruz, ha hecho que se desarrollen otros síntomas psicológicos. Las personas que obtienen puntuaciones muy altas presentan asimismo sentimientos generalizados de depresión, impotencia e incluso desesperanza que acompañan a sus reacciones de ansiedad ante el estrés. No es una forma

agradable de vivir día a día, haciendo grandes esfuerzos, como le ocurría a Alicia en el País de las Maravillas, para no quedarse todavía más rezagado. Permítame que le diga aquí dos cosas. En primer lugar, tiene mucho mérito que esté dispuesto a abordar esos problemas que de vez en cuando tal vez le parezcan insuperables. En segundo lugar, no se apresure. Los éxitos acabarán por llegar, pero no se dé por vencido si no llegan tan pronto como espera ahora que ha decidido afrontar sus múltiples avestruces. En su caso, sólo la lentitud y la constancia le permitirán ganar la carrera.

Puntuaciones que obtuvo usted en relación con el comportamiento de avestruz

A medida que iba usted respondiendo a las preguntas del inventario, sin duda le llamaron la atención algunas cosas. En primer lugar, es muy probable que haya advertido que algunas de las afirmaciones eran más ciertas en su caso que otras. En segundo lugar, se habrá dado cuenta de las diferentes formas como solemos hacer frente a la ansiedad cada día. Además, habrá observado que las cuarenta afirmaciones recogían diferentes temas. Estoy seguro de que esta última observación se hizo más patente para usted a partir del momento en el que le pedí en las instrucciones que sumara las columnas, de forma que aparecieran cuatro resultados cuya suma nos daría el cociente de avestruz.

Cada una de estas columnas corresponde a uno de los cuatro comportamientos básicos que configuran el complejo de avestruz. Estos cuatro, *el perfeccionismo, la negación, el coleccionismo* y *la dilación,* constituyen, a la vez, síntomas del complejo y problemas por derecho propio. Es imprescindible que ampliemos un poco más nuestra definición de cada uno de estos comportamientos y tratemos de comprenderlos mejor, con el fin de ponernos de acuerdo sobre la mejor manera de cambiar el comportamiento de avestruz.

¿Cómo se distribuye su puntuación?

Los resultados que obtuvimos en cada uno de los comportamientos de avestruz podemos situarlos también en sendas escalas divididas en grados. Examinemos esta gama de resultados y establezcamos los límites apropiados, antes de pasar al análisis de cada pauta específica.

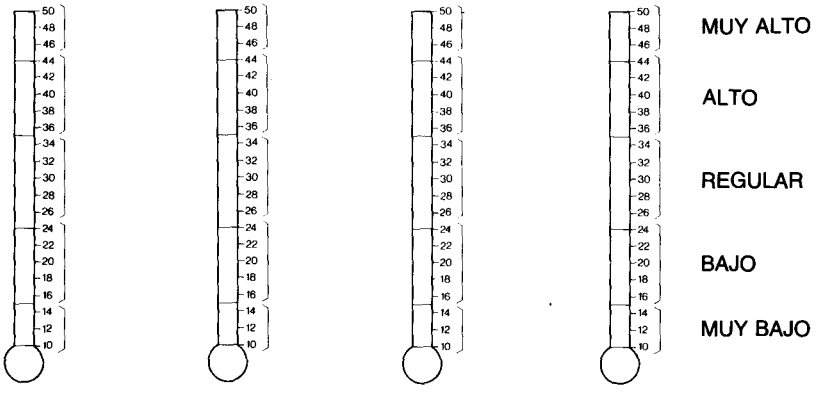
Para ello, utilice el gráfico de la página 57 y registre en él sus resultados. Si aún no lo ha hecho, anote los resultados que aparecen debajo de cada columna en el formulario de respuestas y traslade esos números al lugar que les corresponde al pie del gráfico. A continuación,

rellene cada columna hasta llegar a la altura de la puntuación que haya obtenido. Tenga en cuenta que el objetivo de las columnas es indicar la intensidad que presenta cada comportamiento de avestruz en su caso particular. Por ejemplo, una puntuación de 40 lo incluye entre los resultados *altos* para dicho comportamiento, mientras que una puntuación de 16 lo coloca en la parte inferior de los resultados *bajos*.

Utilice el gráfico para formarse una idea de la importancia relativa que ha asumido cada uno de sus comportamientos de avestruz en su vida. A medida que vaya leyendo el análisis de cada uno de ellos, tenga presente la importancia que ese comportamiento específico tiene para usted. Para facilitarle esta tarea, he dejado un espacio en blanco al comienzo de cada apartado par insertar en él su puntuación.

Aunque soy consciente de que este apartado puede estar resultando un tanto árido, un tanto desprovisto de empuje, le pido que no me abandone. Estoy utilizando un poco de psicología para tratar con usted, sin hacer de ello un secreto. Estoy seguro de que si llegamos a un acuerdo sobre lo que representan en realidad estas pautas de comportamiento y la manera en que afectan a nuestra vida, para luego pasar a examinar las situaciones en que aparece su propio avestruz, nos será más fácil cambiar estas pautas. Quizá sienta usted la tentación de saltarse este apartado. No le reprocho que tenga ese entusiasmo; puede servirle de energía para el cambio. No obstante, si me acompaña un poco más, el camino hacia su liberación final será mucho más llevadero.

Gráfico del complejo de avestruz



Pautas del comportamiento de avestruz

Perfeccionismo

[Puntuación:] Se trata tal vez del más sutil de los comportamientos de avestruz. Algunos perfeccionistas llegan realmente a convencerse de que son demasiado buenos para determinadas tareas que tienen que hacer. Por consiguiente, no las llevan a cabo y quedan a los ojos de los demás como irresponsables. Otros perfeccionistas se fijan metas imposibles de alcanzar. Ya relaté con anterioridad la triste historia de la adolescente que se suicidó por haber obtenido un notable. Estos perfeccionistas se sienten constantemente deprimidos, ya que se ven frustrados una y otra vez en su intento de alcanzar las metas poco realistas que se han fijado.

Un tercer grupo de perfeccionistas a menudo oculta su comportamiento detrás de la dilación, aplazando una y otra vez sus tareas. No obstante, detrás de sus titubeos subyace el temor a no poder realizar la tarea tan bien como les gustaría. Piense en los problemas que les causa a determinadas personas el simple hecho de escribir una cartita a sus padres o una nota de agradecimiento después de un cumpleaños. De esto es de lo que se quejaba Karen. Vivía en un constante estado de estrés porque siempre aplazaba el momento de escribir a su madre, alegando que no disponía «del tiempo suficiente para hacerlo bien». A medida que pasaba el tiempo, se volvía más exigente con respecto a la carta. Lo único que su madre esperaba de ella era una nota que dijera: «Pienso en ti». Pese a todo, las exigencias internas de Karen la incitaban a escribir una carta perfecta.

Negación

[Puntuación:] La negación significa, en esencia, mentirnos a nosotros mismos. Es una forma que utilizamos a menudo para sustraernos a las amenazas del entorno. No cabe duda de que en ocasiones la negación puede servirnos como adaptación normal ante determinadas cosas que no podemos cambiar [3, 4]. Pero la negación rara vez constituye la mejor forma de enfrentarse con un problema. ¿Alguna vez ha cometido un error y le ha echado la culpa a otra persona, convenciéndose de que ella tenía realmente la culpa?

---

[3] Daniel Goleman, *Vitae Lies, Simple Truths: The Psychology of Self-deception and Shared Illusions* (Nueva York: Simon & Schuster, 1985).

[4] Connell Cowan y Melvyn Kinder, *Smart Women, Foolish Choices* (Nueva York: Clarkson Potter, 1985).

¿Cómo suele usted reaccionar ante las pequeñas decepciones? Si no ha podido matricularse en la universidad que había elegido o no ha conseguido *el* trabajo que esperaba, ¿reconoce que tal vez ha tenido usted la culpa? Tal vez se limita usted a encogerse de hombros y pensar: «Bueno, en realidad eso no es lo que quería». En eso consiste la negación y se trata de un comportamiento clásico de avestruz. Piense en cómo afecta este comportamiento a su capacidad para mejorar y hacer frente en el futuro a este tipo de problema. Lo único que consigue es rodearse de grilletes emocionales tan firmes como los que atenazan las piernas de los componentes de una cuerda de presos. A menudo negamos la existencia de las situaciones desagradables con las que nos asusta enfrentarnos, abrigando la esperanza de que se arreglen por sí solas. Pero, ¿cuántas veces se produce ese milagro?

Coleccionismo

[Puntuación:] Ya me he referido con anterioridad al coleccionismo (o acumulación). He indicado que, a lo largo de mi experiencia clínica, he tenido múltiples ocasiones de escuchar comentarios sobre las consecuencias de la acumulación de quejas, tales como éstos: «Sigue estando enfadada por algo que ocurrió hace cinco años» y «Nunca supe que le había molestado, hasta que un día me dijo que se marchaba». Nuestros amigos Glenn y Roy son los típicos coleccionistas. Lo más probable es que ninguno de los dos llegue nunca a perdonar a las personas que les están produciendo tanto estrés. Están almacenando su rabia, en lugar de expresarla de la manera adecuada y en el momento oportuno.

El coleccionista suele pensar para sus adentros: «Si vuelve a ocurrir, le haré saber cómo me siento». Claro está que, aunque el hecho se repita, el coleccionista sigue acumulando. Ocurre algo similar a lo que suelo observar entre padres e hijos en las tiendas de comestibles. La escena típica es la siguiente: la madre dice, «Nada de caramelos»; el niño arma un escándalo; la madre replica, «Si vuelves a hacer esto te voy a...». La décima vez que se repite la escena, ni la amenaza de la madre ni el comportamiento del niño han cambiado. En efecto, el coleccionista rara vez transforma las amenazas en actos. Pasar al acto es demasiado peligroso, de forma que el coleccionista se limita a hablar, infundiéndose ánimos y reduciendo la ansiedad, de forma provisional.

Dilación

[Puntuación:] Esta pauta de comportamiento parece ser la predilecta del avestruz de todos los tiempos. Resulta fácil aplazar las cosas

que producen malestar. Dado que en un principio resultan poco dolorosas, aplazamos las tareas y obligaciones desagradables hasta el punto de poner en peligro nuestra salud.

Usted sabe que pueden aparecer problemas potenciales de salud si no visita con regularidad al médico o al dentista. Pese a todo, aplaza usted los reconocimientos. ¿Por qué se sorprende entonces cuando Margaret aplaza la entrevista con su jefe o cuando Walter no se decide a hablar sobre sus preocupaciones? La mayoría de nosotros recurrimos a la dilación, aunque sea un poco.

He observado que recurrimos con más insistencia a la dilación cuando las cosas que están en juego pueden cambiar nuestras vidas. Después de todo, las tareas secundarias que los otros nos asignan no son difíciles de realizar. Son los proyectos maravillosos que nos asignamos a nosotros mismos, aquellos que pueden ayudarnos a alcanzar nuestras metas y a convertirnos en la persona que deseamos ser, los que incrementan la intensidad del proceso de estrés-miedo-dilación. La puntuación que ha obtenido en este aspecto puede darle una idea de la importancia que tiene la dilación en su propio complejo de avestruz.

Estos cuatro comportamientos son los que permiten identificar el complejo de avestruz. Usted ya sabe cómo se manifiesta este complejo y cuáles son sus efectos. Sabe, además, cómo utilizarlo para intentar reducir el estrés en su vida cotidiana. El complejo de avestruz asume en cada uno de nosotros una apariencia distinta. Se desarrolla de forma específica cuando nos enfrentamos con problemas familiares o laborales. ¿En qué momentos de su vida opta el avestruz por enterrar su cabeza? Ahora esté usted dispuesto para reducir su campo de investigación.

Segunda Parte

CUIDADOS Y ALIMENTACIÓN DE UN COMPLEJO DE AVESTRUZ

Capítulo 4

SITUACIONES EN QUE APARECE SU AVESTRUZ

La mayoría de los seres humanos nos pasamos dormidos un tercio de nuestra vida. Si a esto le añadimos el tiempo que mantenemos enterrada la cabeza, ¿qué es lo que nos queda? Muy poco. ¿Cuánta energía consume *su* complejo de avestruz cada día? ¿Y qué podría hacer usted con esta energía si le quedara libre para otros fines?

Cada vez hago esta pregunta a mis clientes, alguno se molesta conmigo y me replica: «Me desagrada que me hablen de mi avestruz. Para eso me sirve, para no tener que enfrentarme con esos problemas». El argumento es muy juicioso y mi respuesta suele ser la siguiente:

Usted ha descubierto muchas cosas acerca de sí mismo y está a un paso de descubrir muchas más. Lo desconocido resulta siempre un tanto aterrador. No olvide que al avestruz no le gusta que le saquen la cabeza de la arena y le opondrá seria resistencia hasta que descubra que de verdad está usted dispuesto a cazarlo.

No basta con que usted sepa que el complejo de avestruz desempeña un importante papel en su vida. Se trata de algo demasiado complejo como para afrontarlo de una sola vez, algo parecido a construir una casa nueva sin pensar en sus cimientos, sus paredes, su techo y su tejado. La tarea tal vez parezca imposible a menos que nos la planteemos en partes más pequeñas, más fáciles de controlar.

De eso es de lo que trata este capítulo. Vamos a aislar su complejo de avestruz. Y lo haremos por medio de una serie de minitests que he elaborado. Son bastante breves y más bien sencillos. Pienso que le van a parecer interesantes, ya que le ayudarán a comprender mejor cuáles son las situaciones de su vida cotidiana en que aparece su avestruz.

El hecho de que no aparezca un avestruz en un aspecto determinado de su vida no significa que no esté presente en otro. Quizás esté usted convencido de que carece de complejo de avestruz en el trabajo, pero el pajarraco puede haberse instalado en su casa. Si se siente libre de complejos tanto en su trabajo como en su casa, es muy probable que su avestruz haya encontrado refugio en otras de sus relaciones personales, tal vez en alguna de índole específica. Puesto que las personas difieren unas de otras, es lógico que su avestruz se comporte de forma diferente a la de los demás. Para que usted pueda desarrollarse y entenderse mejor a sí mismo, es imprescindible que aprenda a distinguir las guaridas predilectas de su avestruz, ya sea en su vida privada, en el trabajo o en las relaciones interpersonales.

Cuando se someta a estos minitests, voy a pedirle que divida su vida en los tres apartados a que me he referido en relación con el avestruz. No niego que se produzca cierta superposición; después de todo, no sólo trabajamos en la oficina, sino también en casa. Por otra parte, las relaciones interpersonales son importantes en todas partes, ya sea con los colegas, con la familia o con los amigos.

Por ello, he ordenado las preguntas en grupos para cada uno de estos tres apartados. En lo que respecta a los dos primeros, los he subdividido en *rutinas* y *responsabilidades* en el trabajo y en casa. Le pido que considere estos dos apartados a la luz de su complejo de avestruz en general.

Las dos erres: rutinas y responsabilidades

¿Suele impedirle su avestruz realizar las tareas rutinarias básicas y cotidianas que necesita hacer? ¿No le permite redactar los memorandos más sencillos? ¿Le impide llevar a cabo las actividades que figuran con regularidad en su programa? ¿O se manifiesta cuando tiene usted que asumir importantes responsabilidades, dificultándole la toma de decisiones personales o impidiéndole pedir ayuda cuando más la necesita? Los avestruces no distinguen entre el estrés secundario y el importante; aplican sus métodos inapropiados cada vez que surge un problema.

Los minitests

He aprendido de mis clientes lo importante que resulta no sólo conocer los aspectos de su vida en que interviene el complejo de avestruz, sino también la medida en que les «ayuda» a evitar las rutinas y las responsabilidades más pesadas. Puesto que esta división nos va a

resultar muy útil en nuestra búsqueda del avestruz, he diseñado los siguientes apartados de forma que nos permitan examinar el ámbito laboral, familiar y las relaciones interpersonales en términos de rutinas y de responsabilidades. Cada minitest contiene una serie de afirmaciones que requieren una respuesta sencilla en función de la escala que le acompaña. La puntuación es asimismo muy sencilla. Me referiré al proceso de puntuación al final del primer apartado. De esta forma se someterá al menos a la primera prueba sin saber qué significa exactamente la respuesta «muy poco parecido» o «muy parecido». Tendrá usted que trasladar todos los resultados que obtenga en estos minitests a una tabla resumen que encontrará más adelante en este mismo capítulo.

El mundo del trabajo

Vayamos con el primer minitest. Elija el número que mejor indique en su caso el grado de veracidad y anote ese número en el espacio en blanco correspondiente.

El mundo del trabajo: responsabilidades

1 *Muy poco parecido a mí*	*2* *Un poco parecido a mí*	*3* *Bastante parecido a mí*	*4* *Muy parecido a mí*

1. Mi rendimiento es óptimo cuando trabajo sin que nadie me controle. _____
2. Suelo prever un tiempo extra «por si acaso» cuando trabajo sujeto a una fecha límite. _____
3. Cuando no comprendo lo que tengo que hacer, pido a alguien que me ayude. _____
4. Si el trabajo de uno de mis subordinados no cumple mis requisitos, puedo afrontar la situación con eficacia. _____
5. Si un superior interfiere en mi trabajo, negocio para conseguir una situación más independiente. _____

Puntuación total [_____]

Cómo puntuar los minitests. Sume el número de puntos que haya asignado a cada una de las cinco preguntas. El resultado representa la puntuación que ha obtenido en este minitest. Cada una de las puntuaciones totales puede oscilar entre cinco y veinte puntos. En la página 75 encontrará una tabla resumen de todas las puntuaciones. Traslade el resultado que ha obtenido en este apartado, *Trabajo: responsabilidades,* al lugar que le corresponde en la tabla.

¿Cuál ha sido su puntuación? Estoy seguro de que estas cinco preguntas le han permitido por sí solas formarse una idea de la medida en que interviene su avestruz cuando tiene que enfrentarse con sus responsabilidades laborales. ¿Respondió usted «Muy poco parecido a mí» a la pregunta 3 al igual que Walter? ¿Le asignó usted un 1 a la pregunta 5 al igual que Glenn?

Dado que el impacto de cada uno de estos apartados en su vida es muy personal, no dispongo de criterios rigurosos para establecer qué puntuaciones equivalen a un nivel alto, regular o bajo. Lo más importante para usted es comparar este minitest y el aspecto de su vida al que se refiere con sus otros resultados. Podrá hacerlo cuando lleguemos a la tabla resumen. Por ahora, examinemos sus respuestas en relación con las de Deirdre.

Deirdre. ¿Qué respuestas daría a estas mismas preguntas nuestra amiga que sufre una parálisis emocional, pese a ser en potencia una brillante abogado? ¿Afirmaría que su rendimiento es óptimo cuando nadie la controla? No. Deirdre funcionaba mucho mejor como pasante de abogado, cuando tenía un jefe por encima de ella. ¿Suele prever tiempo extra «por si acaso» para poder cumplir sus plazos? Aunque solía hacerlo en su antiguo trabajo, ahora ya no lo hace. De hecho, le cuesta trabajo prever cualquier cosa y no ha estado cumpliendo sus plazos. ¿Ha pedido ayuda? No. Deirdre está convencida de que *tiene* capacidad para hacer el trabajo por sí sola. Sabe cómo hacerlo, lo que ocurre es que no consigue decidirse a poner manos a la obra. Si comenta sus problemas con cualquiera de sus colegas, se verá obligada a hacer frente a la situación mucho más de lo que está dispuesta. Deirdre ha acumulado un gran número de respuestas negativas en este apartado; es evidente que hay un avestruz cómodamente instalado en este aspecto de su vida. Este avestruz le está dificultando, por no decir impidiendo, que asuma las responsabilidades a las que tiene que hacer frente en el trabajo.

Pasemos a la segunda prueba relacionada con el trabajo. Recuerde que tiene que elegir el número que mejor indique, en su caso, el grado de veracidad de la afirmación.

El mundo del trabajo: rutinas

1 *Muy poco parecido a mí*	*2* *Un poco parecido a mí*	*3* *Bastante parecido a mí*	*4* *Muy parecido a mí*

1. Me resulta fácil encontrar los elementos con que trabajo al empezar el día. _____
2. Suelo empezar y terminar mi trabajo cada día sin que surjan problemas. _____
3. Me resulta fácil adaptar mis hábitos de trabajo a nuevas maquinarias, procedimientos y personas. _____
4. Suelo llegar puntual por la mañana y después del almuerzo. _____
5. Me resulta fácil recordar las tareas que requieren una atención regular. _____

Puntuación total [_____]

¿En qué medida interviene su avestruz a la hora de abordar sus rutinas laborales? ¿Deja que se acumulen las llamadas pendientes y los memorandos, se le pierden las carpetas y llega demasiado tarde para organizar sus actividades antes de que empiece a sonar el teléfono? Estas cosas *sin importancia* pueden provocar *mucho* estrés. ¿Constituyen estos apartados un territorio propicio para su avestruz particular? No olvide trasladar la puntuación total que ha obtenido en este minitest a la tabla resumen de la página 75.

El mundo de la familia

Pasemos ahora a examinar lo que ocurre en casa. Véase cuadro en página siguiente.

Julie y Ken. Permítame que le hable un poco de Julie y Ken, otra pareja que se presentó en mi consulta, de modo que pueda usted comparar la puntuación que ha obtenido en este apartado con la forma en la que ellos hubieran contestado a estas preguntas. En cierta ocasión, se sentaron delante de mí y empezaron a discutir acerca de la calefacción de su piso. Se trata de un viejo edificio y el sistema de calefacción no se ha tocado desde hace muchos años, de forma que su casa siempre está un poco fría.

El mundo de la familia: responsabilidades

	1 *Muy poco parecido a mí*	*2* *Un poco parecido a mí*	*3* *Bastante parecido a mí*	*4* *Muy parecido a mí*
1.	Tengo ahorrada cierta cantidad de dinero por si tengo que hacer alguna reparación imprevista que surja en casa.			_____
2.	Resuelvo con facilidad y eficacia los desacuerdos que surgen con los vecinos.			_____
3.	Tengo una idea muy clara del lugar al que más me conviene trasladarme en caso de que decida hacerlo de pronto.			_____
4.	Sé tratar con eficacia con una empresa que me ha vendido un producto o un servicio defectuoso.			_____
5.	Me resulta fácil emprender nuevos e importantes proyectos en casa sin que éstos interfieran en mis relaciones familiares o laborales.			_____
			Puntuación total	[_____]

—Ken —empezó diciendo Julie, dejando que su tono hiciera ver a su marido lo que se le venía encima—, ¿has ido a ver al señor Morgan para hablarle de la calefacción?

—Julie, se trata de una caldera muy vieja. No puede hacer gran cosa.

—¿Por qué no le pides entonces, que instale una nueva? Después de todo es cosa suya, ¿no te parece?

—Mira Julie, lo que tienes que hacer es ponerte un jersey como hago yo. Muévete un poco en lugar de quedarte quieta en un solo sitio. No me extraña que tengas frío. Además, no te olvides que Morgan tiene los mismos problemas que nosotros en su piso. Estoy seguro de que pronto les va a poner remedio.

¿Han intentado Ken o Julie hablar con el señor Morgan? No. Ken piensa que sería una pérdida de tiempo; se limita a ponerse varios jerseys cuando está en casa. Por su parte, Julie piensa que no le corresponde hacerlo puesto que Ken le prometió que él lo haría.

Este problema forma parte del complejo de avestruz que compar-

ten Julie y Ken. Presenta muchas de sus complejidades: *la dilación* («Pronto me ocuparé de este asunto»); *la negación* («En realidad, no es tan grave», «El señor Morgan se ocupará de este asunto cuando pueda»); y *el coleccionismo* («Ken, me has prometido mil veces que te vas a encargar de esto», «Julie, ¿cuándo dejarás de importunarme?). Mientras tanto el problema sigue sin resolver, únicamente porque ninguno de los dos se decide a pedirle al señor Morgan que repare la calefacción o compre una caldera nueva. Aunque esta responsabilidad doméstica es una preocupación, el complejo de avestruz compartido impide asumirla, manteniéndola enterrada.

Veamos cuál es su CA en lo que atañe a las rutinas domésticas.

El mundo de la familia: rutinas

1 *Muy poco parecido a mí*	*2* *Un poco parecido a mí*	*3* *Bastante parecido a mí*	*4* *Muy parecido a mí*

1. Me resulta fácil atenerme a mi presupuesto. _____
2. Suelo encontrar rápidamente lo que necesito. _____
3. Realizo mis tareas rutinarias según un horario regular _____
4. Tengo previstos en casa momentos determinados para relajarme. _____
5. Tengo siempre a mano suficiente comida para atender a las visitas inesperadas. _____

Puntuación total [_____]

Ninguna de las personas que hemos conocido hasta ahora recurre con regularidad a su avestruz para enfrentarse con las rutinas domésticas. No obstante, dado que me resulta más fácil exponer mis ideas cuando las radico en el contexto de determinadas personas con las que he trabajado, me voy a permitir presentarle a unos nuevos amigos que sí recurren a su avestruz en sus rutinas domésticas.

Marie. Marie es una prestigiosa censora de cuentas, renombrada por su capacidad para desenmarañar los problemas contables más com-

plejos. No obstante, fuera del trabajo, da la impresión de que no ha visto nunca un talonario de cheques y menos aún un balance. Cada mes, Marie se irrita consigo misma al descubrir que se ha olvidado de efectuar un pago y que ha tenido que pagar intereses por una de sus tarjetas de crédito. Cuando llega el momento de pagar los impuestos, nos encontramos a Marie pidiendo ayuda en el último momento a uno de sus colegas, pese a que ella misma se ocupa con éxito de las declaraciones multimillonarias de varias empresas.

Stan. Stan es desde hace quince años un prestigioso cirujano. Parece tan disciplinado que sus internos frecuentemente comentan en broma que debe tratarse del médico biónico. No obstante, si cualquiera de sus pacientes lo viera por la mañana intentando encontrar las llaves de su coche o su cartera, le sobrarían motivos para formarse una idea equivocada. Sus amigos han comentado más de una vez su torpeza. Como podrá comprobar más adelante, no se trata únicamente de un hábito que ha aprendido. Es su forma peculiar de ser un avestruz.

Lani. Lani tiene marido y dos hijos. Cuando no tiene que ocuparse de ellos durante el día, dedica su tiempo a tareas benéficas no retribuidas dentro de su comunidad. Tiene fama de ser una magnífica organizadora y dirige varios proyectos importantes de recogida de fondos. En casa también se las arregla a la perfección, salvo en un aspecto. Casi nunca tiene lista la comida a tiempo o se olvida de prepararla. Su marido tiene muchas veces que llevarse a los niños a comer fuera porque Lani no ha tenido tiempo de preparar la cena. Cuando empieza a preparar una comida exquisita para unos invitados, suele darse cuenta antes de acabar de que no tiene a mano uno de los ingredientes esenciales. Lani ha renunciado a más de una de sus cenas antes de que ésta llegara a la mesa.

Todas estas personas son adultos excelentemente dotados que han alcanzado el éxito en sus profesiones y actividades fuera de casa. No obstante, ninguno de ellos parece ser capaz de utilizar sus aptitudes organizativas en su propio hogar.

¿Qué les ocurre?

Marie, la experta contable, se crió en una familia que no apreciaba sus aptitudes matemáticas porque las consideraba «poco femeninas». Pese a todo, se aferró a esa asignatura en la escuela. Desafió las presiones familiares y demostró a sus padres que podía sacar provecho de sus aptitudes para ganarse la vida. Sin embargo, las actitudes con las que tuvo que enfrentarse en casa siendo niña le dejaron una huella. No deja que interfieran con su competencia profesional, pero en casa

tiene dudas de quién es realmente. Estas dudas le producen a Marie suficiente estrés para hacerle olvidar su éxito profesional mientras está en casa. Cuando su avestruz se instaló definitivamente en este aspecto de su vida, Marie empezó a firmar cheques sin fondos y a tener problemas para controlar su dinero, confirmando así la profecía de sus padres y sus peores temores.

Para Stan, ser metódico y prestar atención a los más mínimos detalles de una operación quirúrgica es tan esencial que asocia el hecho mismo de estar despierto y organizado con el trabajo. Esta tensión ha hecho que Stan acumule mucho rencor contra su trabajo. Se siente como si no pudiera librarse de la necesidad de ser perfecto; no puede cometer el más mínimo error sin que se produzcan resultados desastrosos. Pensar en las exigencias de su trabajo le produce tal estrés que ha optado por dejarse dominar por su avestruz después del trabajo, negándose a organizar los detalles cotidianos. En casa, Stan lo olvida casi todo.

El avestruz de Lani es similar al de Stan. Para ella, la organización forma parte del mundo real, el mundo que empieza fuera de su casa. Aunque no quiera darse cuenta, prefiere hacer algo más importante que preparar la cena. Anhela tener algo importante que hacer y no consigue creer que la cocina sea una actividad que tenga algún valor. Aunque está más o menos satisfecha con sus actividades benéficas, no son tan importantes como lo que hace su marido, puesto que son gratuitas. Pese a todo, los sentimientos de frustación de Lani permanecen enterrados en el trasfondo. En lugar de expresarlos abiertamente, los acumula y, por consiguiente, olvida algunas de sus rutinas, como preparar la cena.

El mundo de las relaciones interpersonales

Un axioma psicológico dice que para ser felices tenemos que realizar un trabajo que nos guste y mantener unas estrechas relaciones interpersonales. Nos hemos ya referido al avestruz que le acecha en su lugar de trabajo. Veamos ahora al avestruz que tal vez haya en sus relaciones con los demás.

En esta prueba encontrará usted dos columnas independientes para anotar sus respuestas. De esta forma, podrá contestar a las preguntas del minitest colocándose tanto en las situaciones laborales *como* en las familiares. Estableceremos una puntuación para cada uno de estos casos y examinaremos las diferencias que aparezcan entre ambos apartados.

El mundo de las relaciones interpersonales

1 *Muy poco parecido a mí*	*2* *Un poco parecido a mí*	*3* *Bastante parecido a mí*	*4* *Muy parecido a mí*	
			En el trabajo	En casa
1. La mayoría de mis antiguas relaciones son satisfactorias.			_____	_____
2. Me resulta fácil reunirme con personas que me agraden.			_____	_____
3. Cuando mi cónyuge o mi colega se enfada conmigo, puedo resolver eficazmente la situación.			_____	_____
4. Cuando alguien hace algo que me parece inapropiado o incluso indebido, puedo intervenir sin temor a perder los nervios.			_____	_____
5. A la hora de tomar decisiones en grupo, hago ver a los demás lo que quiero.			_____	_____
6. Cuando alguien que me importa me critica injustamente, puedo hacer frente a la situación satisfactoriamente.			_____	_____
7. Me mantengo en contacto con mis viejos amigos, mis parientes lejanos y mis antiguos colegas.			_____	_____
8. Sé cómo van a actuar las personas que me rodean antes incluso de conocerlas.			_____	_____
9. Si le resulto desagradable a alguien me resulta fácil comprender por qué.			_____	_____
10. Cuando hago algo indebido, sé cómo comportarme cuando los otros me dicen cómo los he hecho sentirse			_____	_____
		Puntuación total	[_____]	[_____]
			Trabajo	Casa

Cómo puntuar este minitest. Recuerde que no hay un número óptimo de respuestas 1 ni de respuestas 4. Pese a todo, vamos a examinar las diferencias entre los avestruces que actúan en sus relaciones profesionales y familiares. ¿En cuál de las columnas obtuvo una puntuación más baja? ¿Cuál de las columnas incluye preguntas que le describen con menos precisión? Muy probablemente allí es donde se oculte su avestruz. Por otra parte, ¿qué indica cada una de las puntuaciones acerca de la manera en que usted se relaciona con las personas que ama en comparación con aquéllas con las que trabaja todos los días? Compare asimismo las sumas de cada una de las columnas con los resultados que obtuvo en los otros minitests relacionados con el trabajo y la familia. Recuerde que debe anotar estos resultados en la tabla resumen, tal como lo hizo con el resto. Sus puntuaciones constituyen una verdadera guía que le permite determinar la medida en que el avestruz representa un problema en el ámbito de sus relaciones interpersonales. Remitámonos una vez más a algunas de las personas que hemos conocido y veamos en qué se parece al suyo el avestruz que actúa en sus relaciones.

Nancy. Supongo que no ha olvidado a Nancy. Es una de esas personas cuyo complejo de avestruz está íntimamente ligado a sus relaciones interpersonales, sobre todo a las que mantiene con Nick, su marido. A Nancy le resulta bastante fácil relacionarse en el trabajo. No obstante, en casa, cuando llega el momento de interactuar con la persona que más le importa, se siente poco segura de sí misma. Sabe muy bien que en la actualidad Nick no se siente satisfecho ni de ella ni de sus relaciones. Pero Nancy no se ha atrevido a descubrir la fuente de su propio malestar, al menos de una forma que contribuya a mejorar la situación. Al no estar dispuesta a asumir los riesgos que requiere el desarrollo de una relación madura, Nancy se ve condenada a seguir simulando que forma parte de una «pareja perfecta» con Nick, aunque ambos intuyan que hay algo que no funciona.

Roy. Se trata de otro caso típico en el que las relaciones personales se ven menoscabadas por el avestruz. La relación a largo plazo entre Roy y Shirley es poco satisfactoria, aunque él se resista a admitirlo. No está dispuesto a interrumpir esta relación y tratar de conocer a otra persona. Y lo que tal vez sea aún más grave es que Roy se resiste incluso a descubrir cuáles son los sentimientos de Shirley con respecto a él. Es un ejemplo típico del viejo adagio de la negación: «No preguntes, corres el riesgo de descubrir la verdad».

Bob. También está el caso de Bob, el tipo que le debía dinero y desapareció de su vida. La fecha en la que se había comprometido a

devolvérselo ha pasado hace ya algún tiempo. Usted no ha tenido ninguna noticia de él y no parece que vaya a tenerla. Tanto usted como Bob están enterrando su cabeza en la arena en lugar de examinar con valentía su relación.

Las relaciones interpersonales, tanto particulares como profesionales, constituyen territorios complejos y atractivos para el astuto avestruz. Este animalito extiende un reconfortante manto de arena sobre nuestras inseguridades, como hace el avestruz de Walter en sus relaciones con su jefe. Aplaza los conflictos y nos evita el mal trago de tener que admitir nuestros temores a ser rechazados por los demás, como consigue hacerlo el avestruz de Deirdre simulando que persigue la perfección.

Resumen de las situaciones en las que aparece su avestruz

Echemos un vistazo de conjunto. Se ha sometido usted a cinco minitests cuyo objetivo es ayudarle a identificar las situaciones de su vida cotidiana en las que aparece su avestruz. Si aún no lo ha hecho, traslade sus puntuaciones al lugar que les corresponde en la tabla resumen de la página 75.

Sin duda ha catalogado usted uno o dos aspectos específicos como más problemáticos para usted que el resto. En estos aspectos es en los que debe centrarse a medida que vaya progresando en la lectura de nuestro análisis de los costes del complejo de avestruz y de cómo cambiarlo. La tabla resumen le ayudará a formarse una idea de cómo será su vida si consigue deshacerse de su avestruz. Ya está usted capacitado para imaginarse algunos de estos cambios. Su trabajo le resultará más fácil y agradable. Sus relaciones afectivas serán más satisfactorias y menos frustrantes. Dispondrá de más energía para disfrutar de los aspectos gratificantes de la vida cuando consiga enfrentarse con más sensatez a las pequeñas cosas que le obligan ahora a enterrar la cabeza.

El complejo de avestruz debe convertirse en un huésped o inquilino inoportuno. Y debe ser así tanto si interviene en nuestro trabajo, en nuestra familia o en nuestras relaciones con los demás. El complejo de avestruz es un intruso en nuestra vida y somos muy pocos los que podemos permitirle que ocupe ese territorio el tiempo suficiente para adquirir los derechos de un inquilino legítimo. De ser así, podemos perder una parte importante de nuestra vida, pérdida que ninguno de nosotros puede permitirse. De esto trata el siguiente capítulo: ¿cuánto nos cuesta mantener nuestro complejo de avestruz, y vale realmente la pena?

Tabla resumen de las puntuaciones obtenidas

	Mi puntuación	Puntuación máxima
Trabajo: responsabilidades *Para mí* este aspecto: ☐ no es problema ☐ es un problema secundario ☐ es un problema grave	_____	20
Trabajo: rutinas *Para mí* este aspecto: ☐ no es problema ☐ es un problema secundario ☐ es un problema grave	_____	20
Familia: responsabilidades *Para mí* este aspecto: ☐ no es problema ☐ es un problema secundario ☐ es un problema grave	_____	20
Familia: rutinas *Para mí* este aspecto: ☐ no es problema ☐ es un problema secundario ☐ es un problema grave	_____	20
Relaciones interpersonales: trabajo *Para mí* este aspecto: ☐ no es problema ☐ es un problema secundario ☐ es un problema grave	_____	40
Relaciones interpersonales: familia *Para mí* este aspecto: ☐ no es problema ☐ es un problema secundario ☐ es un problema grave	_____	40

Capítulo 5

COSTES DEL AVESTRUZ EN LAS RELACIONES PROFESIONALES Y PERSONALES

El complejo de avestruz en la vida económica

Del millón de trabajadores que cada día faltan a su trabajo por enfermedad en Estados Unidos [5], muchos padecen de estrés. De hecho, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de Estados Unidos considera, en una estimación bastante moderada, que las empresas norteamericanas pierden más de veinte mil millones de dólares cada año por causa del «estrés de los ejecutivos». Si a esta cifra le añadimos el coste del 18 por 100 del tiempo de trabajo que se desaprovecha cada año por culpa de los empleados que pierden su tiempo (lo que constituye una forma de dilación por parte de estas personas), el coste en dólares alcanza niveles insospechados [6].

Las causas de esta importante pérdida coinciden con algunos de los síntomas básicos del complejo de avestruz: la incapacidad para hacer frente al estrés, las dificultades en la toma de decisiones, la falta de comprensión acerca de las exigencias laborales. ¿A cuántos de estos trabajadores conoce usted personalmente?

¿Cuántos de sus colegas se parecen a esta persona que vino a mi consulta? Mi cliente no se decide a rellenar los formularios de cuentas de gastos hasta que éstas alcanzan cantidades considerables. Mientras

---

[5] Metropolitan Life Association, *National Newspaper Advertisement* (Nueva York: Metropolitan Life Insurance Company, 1982).

[6] Accountemps, Inc., «Survey of Personnel Executives at 100 Large Companies», *USA Today,* 29 de marzo de 1985.

tanto, su empresa está percibiendo intereses sobre *su* dinero y él está perdiendo los que le podría reportar esa suma en su cuenta bancaria, únicamente porque no se ha decidido a entregar un informe. Esta persona y otras que actúan como ella suelen pensar para sus adentros: «Es demasiado complicado, ya me encargaré de ello más adelante». ¿Cuántas veces el avestruz que aparece en el trabajo ha reducido sus esfuerzos, su eficacia y su dinero? Si está usted escalando los peldaños del éxito, el avestruz puede precipitar su caída.

El complejo de avestruz disminuye nuestras capacidades, consume nuestras energías y reduce nuestra eficacia en el trabajo. ¿A quién le interesa tener un avestruz como compañero de trabajo? ¿Se encuentra usted en esta situación? ¿Indican los minitests a los que se sometió que su avestruz se ha instalado en su vida profesional? En caso afirmativo, las páginas siguientes revisten especial interés para usted. Procederemos asimismo a un análisis similar de costes para el avestruz que interviene en su vida personal. Como ha podido comprobar, el miedo al cambio, la resistencia a enfrentarse directamente con los problemas, constituyen elementos comunes tanto en nuestra vida personal como laboral y ambos aspectos pueden y suelen coincidir. He descubierto que el avestruz interviene incluso en las cosas que hago por diversión.

He aquí una de ellas. Aunque no soy un excelente jugador de tenis, tampoco destaco por mi torpeza. Llevaba jugando varios años con la misma raqueta de madera, cuando empezó a agrietarse. Nadie ignora que en la actualidad todo el mundo prefiere las raquetas de aluminio o de grafito por su mejor distribución del peso y mayor potencia. Mis compañeros de juego y mis contrincantes creen ciegamente en los nuevos diseños y materiales. Constantemente se ofrecen a prestarme una de sus raquetas o me importunan recordándome los problemas que he tenido con la mía.

Mis amigos me reprochan en broma que dedique más tiempo a buscar alguien que me repare mi vieja raqueta que a jugar al tenis. Los talleres de reparación también me aconsejan que me deshaga de ella y compre uno de los nuevos modelos. Tal vez haya gastado más dinero en llamadas de teléfono y gasolina del que hubiera necesitado para comprar una raqueta nueva. También me he reído casi siempre con las bromas que los demás me gastaban. Pero durante mucho tiempo me negué a comprarme una nueva raqueta, aunque ello me obligara a perderme muchos partidos interesantes.

¿Me estaba comportando como un avestruz al no querer deshacerme de mi raqueta y asumir la nueva era del tenis? ¿O me estaba simplemente aferrando a algo con lo que me sentía cómodo, algo que no estaba dispuesto a cambiar? Puede usted encontrar la respuesta si examina los costes de mi resistencia al cambio.

La búsqueda de un taller de reparación no fue muy divertida; de

hecho, fue muy costosa en términos de tiempo y de dinero. Las oportunidades de jugar al tenis que perdí y las discusiones frustrantes que tuve con mis amigos tampoco fueron agradables. Pero mi avestruz me ayudaba a no tener que hacer frente a las limitaciones reales de mi juego. Me proporcionaba un pretexto para no ser tan bueno como hubiese querido. Me permitía seguir siendo mediocre sin tener que admitir que mi juego presentaba un nivel inferior al que deseaba. Mi avestruz consumió la energía que necesitaba para desarrollar otras facetas de mi vida que no tenían nada que ver con el tenis. Al final terminé por comprarme otra raqueta. Escribir sobre el complejo de avestruz es una excelente forma de obligarse a hacerle frente al hecho de que se está actuando como un avestruz.

¿Qué relación tiene mi comportamiento de avestruz en un deporte con el que tengo en el trabajo? Imagine usted por un momento que, en lugar de ser un simple tenista que se aferra a su vieja raqueta, fuese el director de una empresa automovilística norteamericana, empeñado en seguir fabricando coches según los principios establecidos hace mucho tiempo. Este director estaría negando la presión de la competencia extranjera, eludiendo la necesidad de replantearse sus métodos y sus estrategias comerciales. Su empresa debe adaptarse a los nuevos diseños, estilos y técnicas de fabricación, ya que en caso contrario se verá expulsada del mercado en un plazo muy breve. La «actitud de la raqueta de tenis» prevaleció en la industria automovilística norteamericana desde finales de la década de 1960 hasta bien entrada la de 1970. Durante esta época los fabricantes norteamericanos de coches siguieron fabricando monstruos gigantescos devoradores de gasolina, pese al evidente deseo y a la urgente necesidad de los norteamericanos de disponer de coches más pequeños, más baratos y que consumieran menos gasolina. ¿Qué ocurrió? Sin duda recuerda usted las enormes filas que se formaron delante de las gasolineras cuando empezó a escasear el combustible que engullían aquellos monstruos y el colapso que estuvo a punto de sufrir la industria automovilística norteamericana porque mucha gente compraba coches fabricados en Europa.

Lee Iacocca, antiguo ejecutivo de la Ford y el hombre que para muchos salvó a la Chrysler de la quiebra, describió la reacción de Henry Ford ante la crisis del petróleo de la forma siguiente: «Le preocupaba la situación que había creado la OPEP. Estaba convencido de que era inminente una grave depresión y ordenó que se retiraran dos mil millones de dólares de varios programas futuros de fabricación. Con esta decisión, eliminó de un plumazo varios de los productos que nos hubieran permitido ser competitivos, productos necesarios, como los coches pequeños y de tracción delantera.

»Yo estaba furioso. La General Motors y la Chrysler estaban trabajando a un ritmo frenético para sacar al mercado sus superutilitarios.

Pero el amo de Ford Motor Company había enterrado su cabeza en la arena» [7].

Aunque nadie se ha preocupado todavía de calcular el coste real que supuso alimentar a los avestruces de Detroit, las estimaciones hablan de miles de millones de dólares.

Las decisiones acerca de cuestiones tales como el tamaño y la línea de un coche tienen un efecto decisivo en el éxito o el fracaso de una empresa. El complejo de avestruz que obstaculiza este proceso de toma de decisiones es demasiado costoso de mantener. Se puede tener la impresión de que los costes de los problemas rutinarios tienen menor efecto, pero ¿cuántos de estos problemas suelen ocurrir?

Los problemas cotidianos, los pequeños conflictos que alteran las actividades rutinarias pueden ser muy costosos para una empresa. De hecho, uno de mis primeros objetivos cuando me consulta una empresa es adquirir una visión de conjunto de sus rutinas cotidianas, desde la del chico de los recados hasta la del presidente de la compañía. ¿Con qué objeto? Simplemente, porque uno de los hechos más fascinantes que han descubierto los psicólogos es que los conflictos cotidianos ejercen una influencia real sobre los niveles de estrés en la empresa.

Dos investigadores, los doctores Perry London y Charles Spielberger, descubrieron en sus experimentos que «los pequeños problemas se van acumulando hasta el punto de ser mayores sus efectos sobre la salud y el bienestar que los de las grandes crisis que ocurren muy de tarde en tarde» [8]. Esta idea reviste mayor importancia cuando nos ocupamos del ejecutivo que acaba de ser ascendido a un nuevo puesto. London y Spielberger descubrieron que, en lo que respecta a este grupo, «los problemas se derivan fundamentalmente de los detalles insignificantes de sus nuevos puestos y no de la carga que supone la responsabilidad añadida» [9].

He advertido que las empresas suelen invertir mucho tiempo en explicarle a una nueva secretaria los detalles cotidianos del puesto que va a ocupar. No obstante, esas mismas empresas dejan a sus nuevos directores y vicepresidentes completamente solos para que ellos mismos descubran cómo hacer frente a *sus* rutinas diarias. Claro está que muchas veces el ejecutivo se resiste a admitir que le incomodan los elementos básicos o que le cuesta trabajo descubrirlos. De este modo, el individuo y la empresa pierden un tiempo y unas energías preciosas. Los conflictos diarios terminan produciendo estrés personal que desen-

---

[7] Lee Iaccoca, *Iacocca: An Autobiography* (Nueva York: Bantam, 1984), pág. 112.

[8] Perry London y Charles Spielberger, «Job Stress, Hassles, and Medical Risk», *American Health*, marzo/abril de 1983, pág. 114.

[9] London y Spielberger, pág. 114.

cadena el complejo de avestruz y, a su vez, cuesta a la empresa mucho más dinero del que cree o del que se puede permitir.

Las empresas están pertrechadas para identificar las fuentes principales de estrés. Cuando pido a los presidentes de empresa su opinión acerca de lo que puede estar creando estrés a sus empleados, descubro que no les cuesta ningún trabajo identificar el *gran* estrés que está presente o asoma en el horizonte. La propuesta de traslado a otra ciudad, un informe trimestral más pesimista de lo que se esperaba o la renegociación de un convenio laboral se identifican claramente como fuentes de estrés. Tal y como señala el psicólogo Richard Lazarus, estos factores son lo suficientemente importantes para que se les perciba con facilidad y se les considere como desafíos. Para la mayoría de las personas, los desafíos son la sal de la vida. Son los que determinan que el estilo de vida empresarial sea tan atractivo; para muchas personas, constituyen incluso su razón de ser.

Por su parte, los pequeños problemas son a menudo los que más nos afectan sin que nos demos cuenta, desencadenando un complejo de avestruz, consumiendo nuestras energías y sumiéndonos en una especie de parálisis. Como le ocurre invariablemente al avestruz, de pronto nos vemos rodeados de pequeños conflictos, antes incluso de que podamos levantar los ojos y prepararnos. Es muy probable que la magnitud de los problemas no sea tan importante como su número.

Además de la manera en que los empleados reaccionan ante el estrés, no debemos perder de vista el problema del estrés, innecesario que crean determinados aspectos de la vida empresarial. El psicólogo de Harvard, Harry Levinson, ha identificado este estrés evitable incluso en coyunturas tan estresantes como una fusión de empresas [10]. Aunque la mayoría de las personas saben que se van a producir reducciones de personal en la empresa absorbida, dicho autor señala que «la mayoría de estas personas quieren conservar su *statu quo*. Mantienen la esperanza de no ser ellas las afectadas por los despidos o los traslados» [11]. En suma, se niegan a admitir que puedan ser ellas las personas afectadas. El avestruz les sopla al oído: «No te preocupes. Eso sólo le puede ocurrir a otro y no a ti».

¿Qué ocurre en realidad? Levinson nos explica que, entre las consecuencias, cabe incluir los síntomas más comunes del estrés: dolores de cabeza y espalda, depresiones, apatía y disminución de la productividad. Estos síntomas se manifiestan en casi todas las personas que temen perder su empleo por culpa de la fusión. No cabe duda de que al-

---

[10] Harry Levinson, «Coping with "Fear, Anxiety" of a Corporate Merger», *US News and World Report*, 24 de septiembre de 1984.

[11] Ibíd.

gunas de estas manifestaciones constituyen reacciones personales inevitables ante una situación frustrante.

No obstante, gran parte de estos síntomas se derivan de un procedimiento típico de avestruz en muchas empresas. Sobre todo cuando está a punto de producirse una fusión, la dirección suele enfrentarse con los empleados ocultando su cabeza en la arena. La práctica más común consiste en negar que existe un problema (exceso de plantilla) y dejar luego que los rumores provoquen el estrés y los daños inevitables, incrementando los niveles de desconfianza y tensión y desembocando en un descenso de la cantidad real de trabajo efectuado. La dirección puede volver literalmente locos a los empleados por medio de la ambigüedad, los mensajes contradictorios y maniobras confusas y amenazantes. Nadie sale ganando cuando la dirección comparte su complejo de avestruz con los empleados.

¿Qué se debería hacer? En primer lugar, los empleados que se enfrentan con este tipo de situación necesitan tener claro qué les está ocurriendo. Si no lo pueden conseguir como grupo, deben hacerlo como individuos. Para ellos es importante poder hacer planes sobre la base de una comprensión lo más exacta posible de la situación de la empresa. Al mismo tiempo, la dirección debe establecer una comunicación lo más clara posible con *todos* los empleados, sobre todo con los que pueden verse afectados por los cambios inminentes. Todas las personas involucradas tienen que reconocer las realidades del futuro de forma que puedan hacer planes realistas.

A la hora de hacer frente al complejo de avestruz en la empresa, la clave reside en la comunicación entre la dirección y los empleados. La credibilidad de una empresa ante sus empleados depende de la sinceridad y la antelación con la que les comunique a sus trabajadores las *malas noticias* inminentes, tales como el cierre de una planta, los despidos o los recortes salariales. La mejor forma de socavar la confianza de los empleados consiste en dejarles que perciban que la propia dirección se niega a enfrentarse de modo realista con los problemas potenciales. Cuando ocurre así, cuando los empleados se forman, aunque sea a nivel inconsciente, la idea de que la dirección está ocultando su cabeza en la arena, ¿cuánta credibilidad se puede esperar que concedan los trabajadores a *cualquier* cosa que se les diga?

Si no se comunican los hechos reales a los empleados, ¿qué probabilidad existe de que crean que no ocurre nada? Muy poca. La proliferación de rumores incontrolados y contradictorios puede causar un daño considerable a una moral ya de por sí afectada, agravando todos los demás problemas que tenga la empresa. La falta de confianza brota entre los empleados y luego trasciende rápidamente al público en general.

La crisis que sufrió en 1984 el Continental Illinois Bank constituye

un ejemplo clásico de la forma en que un rumor puede hacer que se derrumbe todo un edificio. Este banco de Chicago, el séptimo en importancia de Estados Unidos, no estaba en realidad ni mejor ni peor que cualquier otro banco importante del país cuando empezó a difundirse entre los empleados, en la primavera de 1984, el rumor de que se estaban produciendo pérdidas. Al cabo de unos días, los rumores se habían hecho públicos y el nivel de las reservas alcanzó un punto que obligó a los ejecutivos del banco a recurrir a la reserva federal y a la corporación federal de garantía de depósitos para que le prestaran fondos de emergencia.

Sin embargo, al mismo tiempo, los directivos del banco seguían insistiendo en sus declaraciones públicas en que no había ningún problema. Un mes después de recibir la primera ayuda federal, el Continental Illinois se tuvo que enfrentar con una disminución aún más grave de sus recursos ya que los depositantes seguían retirando sus fondos. Sólo una ayuda masiva y una garantía ilimitada de todos los depósitos por parte del gobierno federal salvó del desastre en el último momento a uno de los bancos más importantes del mundo.

Más tarde se responsabilizó de la gravedad de la crisis a la dirección del banco, que había adoptado la política de asegurar que todo estaba bajo control, cuando era evidente para los empleados y luego para el público que algunas cosas se habían escapado a este control. Se ha dicho que las deudas reales del banco constituían un factor menos grave que la actitud pública de los directivos, consistente en negar que existiera un problema. Lo que se produjo fue un complejo de avestruz colectivo de proporciones gigantescas.

Como he podido comprobar en muchas empresas, y como ha observado usted mismo en el caso de una empresa automovilística y un banco, los avestruces pueden afectar a grupos enteros de personas, por otra parte competentes e inteligentes, con la misma facilidad con las que nos afecta a cada uno de nosotros de forma individual. Para estas grandes empresas el coste puede ser astronómico. No obstante, puede ser tan grave para usted como para la empresa para la que trabaja.

Centremos una vez más nuestra atención en el caso de Deirdre, la abogada. Es probable que gracias a su avestruz le resulte más fácil evitar tener que enfrentarse con su necesidad de ser perfecta, ¿pero a costa de qué? Su avestruz está a punto de destruir una carrera que se ha ganado a pulso, así como su imagen de sí misma como adulto competente. Su comportamiento también resulta costoso para el bufete en el que trabaja.

Este es sin duda el caso de Walter y su empresa. No cabe duda de que es un empleado valioso que ha hecho mucho por su empresa a lo largo de los años. Asignarle a Jessica como ayudante sin explicarle si ella le va a sustituir, ya sea porque se está pensando en despedirlo o

ascenderlo, equivale a transmitirle a Walter un mensaje ambiguo, por no decir mortífero. La inquietud que le causa este mensaje reduce su rendimiento, deteriorando no sólo su propia moral, sino también la de las personas que trabajan con él, que ven lo que está ocurriendo y no tienen más remedio que especular y propalar rumores acerca de los motivos que han generado esta situación. ¿No es lógico suponer que estos empleados también van a empezar a sentirse inseguros acerca de lo que la dirección les tiene reservado? Cuando esto ocurra, empezará a desatarse una cadena de comportamientos de avestruz, iniciada y alimentada por el complejo de avestruz de la propia dirección.

Aunque es indudable que Walter se ha comportado como un avestruz ante estos problemas, no se puede negar que también lo han hecho los directivos de más alto nivel. Al no explicar a Walter el motivo por el que está formando a Jessica, la dirección recurre a la dilación o a la negación ante la necesidad por parte de Walter de conocer la verdad, causándole de esta forma un daño a él y a la empresa.

No es que Walter no sepa hacer frente al estrés. Toda su carrera y su vida personal demuestran que se las arregla muy bien. No obtuvo el «Premio Ralph Nadar» por rehuir el estrés y los desafíos. No obstante, sus temores actuales escapan, a su entender, de su control y han salido a la superficie con la aparición de Jessica en su vida profesional. ¿Estará viendo humo donde ni siquiera hay fuego? ¿O está ocurriendo algo realmente sospechoso? Walter no lo sabe porque no ha intentado descubrirlo. Se siente tan desorientado por la ambigüedad de la situación y por sus propios sentimientos de impotencia que no sabe qué hacer. Por otra parte, ninguno de sus superiores ha sido sincero con él. A Walter no se le ha explicado nada en una situación en la que es lógico que responda con ansiedad ante la falta de información. Uno de sus superiores está asimismo eludiendo la necesidad de actuar.

Algunos ejecutivos me han asegurado que la verdadera razón para no hablar a sus empleados de lo que estaba ocurriendo era el deseo de ayudarles y ser considerados con ellos. No querían que los empleados se preocuparan, así que optaron por no decirles nada, aplicando un modelo paternalista que casi siempre sirve para atizar el fuego, sobre todo cuando es el comportamiento de avestruz de la dirección, provocado por el miedo a enfrentarse con los empleados, el que explica el silencio.

Los psicólogos solían comportarse de forma similar en los experimentos psicológicos. Los investigadores mantenían en secreto el objeto de su investigación, con el fin de que los sujetos sometidos a él no modificaran su comportamiento habitual para ajustarlo a lo que creían que se estaba estudiando. Sin duda ha adivinado usted lo que solía ocurrir. Los sujetos se formaban sus *propias* ideas acerca de lo que se estaba investigando y alteraban de todos modos su comportamiento

para cumplir los requisitos que en su imaginación exigía el estudio. Parece ser que todos nosotros nos formamos ideas cuando no existen unas que den sentido a lo que está ocurriendo, con el fin de aliviar nuestra ansiedad. Explicarles a los sujetos el objetivo general del estudio se convirtió en una necesidad para impedir que las falsas ideas que se generaban echasen a perder la recogida de datos.

El avestruz de mi amigo Glenn es algo distinto. No tiene que hacer frente a la ambigüedad de sus superiores, sino más bien a un exceso de tareas contradictorias que se le han asignado de un modo que genera inseguridad en lugar de plantear un problema que resolver. Ya nos hemos referido a las ventajas que obtiene Glenn con su comportamiento, tales como eludir un conflicto inmediato con su jefe, el señor Stevens. La desgracia, en el caso de Glenn, es que su sufrimiento tendrá que incrementarse antes de que se decida a hacer frente a su avestruz.

El complejo de avestruz de Glenn tiene un compañero, al igual que el de Walter. Después de todo, el estilo de gestión del señor Stevens es el que le proporciona a Glenn una razón tan poderosa para adoptar y criar a su avestruz. Este estilo es muy costoso no sólo para el propio Stevens y para Glenn, sino también para el resto de los empleados de la empresa. Y el coste para la compañía es importante. Las relaciones de Glenn con su jefe pueden dificultar los esfuerzos futuros de cooperación. Sus proyectos inmediatos se verán afectados y es muy probable que el bajo estado de su moral y su inseguridad hagan que su actuación sea menos valiosa de lo que debiera ser. El señor Stevens consigue de inmediato los resultados que desea, por lo que, en principio, le parecen satisfactorios. Sin embargo, a largo plazo, su método resultará ineficaz para tratar con su personal. Es muy posible que otros empleados conozcan ya su estilo de gestión y que queden malparados entre ellos la moral y la confianza de su liderazgo.

El resentimiento y el miedo no son estados de ánimo que contribuyan a la eficiencia de ningún empleado. Un directivo que fomente estas actitudes negativas sólo está cultivando la ineficiencia, sea cual fuere el motivo que le induzca a actuar así. Además de los otros costes que pueda suponer un complejo de avestruz, uno de ellos es siempre de la mayor importancia: la eficiencia. Poco importa que ésta se mida en términos de dinero y tiempo o de dinero y trabajo; en uno y otro caso lo que se pierde es dinero.

Ahora que se ha formado usted una idea del lugar que ocupa el avestruz en su trabajo, quizás queda por contestar una pregunta importante: ¿cómo puedo medir los costes del complejo de avestruz en mi propio trabajo? ¿Y en mi vida personal? Este es el objetivo de las preguntas que encontrará a continuación, formuladas de forma que las pueda utilizar para determinar los costes de su propio avestruz. El he-

cho de responder a estas preguntas desde su propia situación personal le ayudará a identificar el total que soporta su propia empresa en concepto de costes del comportamiento de avestruz. Suelo proporcionar una lista similar a mis clientes para que la coloquen en su escritorio y en su nevera y puedan así calcular también los costes de sus avestruces personales.

Preguntas para el análisis de costes

— Si no tuviese que alimentar a ese avestruz, ¿qué haría? ¿Qué le impide hacer su avestruz? ¿Cuánto le cuesta éste en dinero, tiempo, eficiencia, amistad, salud y amor propio?
— ¿De qué forma le protege su complejo de avestruz? ¿Qué le permite eludir? ¿Qué riesgo corre si se enfrenta con lo que está eludiendo?
— ¿Qué le da su complejo de avestruz a cambio de todo lo que hace por él? ¿Le permite conseguir algo a lo que no está usted dispuesto a renunciar?
— ¿Qué tipo de sufrimiento le causa su complejo de avestruz? ¿Y cuánto ha de padecerlo? ¿Cuánto sufrimiento (o cuántos costes) tendrá que soportar antes de decidirse a actuar y hacer algo con su complejo?

Costes personales del complejo de avestruz

Las empresas se mantienen al tanto de sus ingresos y de sus gastos, registrando lo que entra y lo que sale. Estas cuentas les permiten establecer un balance. Esta contabilidad se puede llevar tanto de una empresa, parte de ella e, incluso, de una máquina. Usted también puede hacer lo mismo con su propio complejo de avestruz.

Tal vez usted haya procedido así con otros animales domésticos que haya pensado adoptar. ¿Recuerda aquel hermoso cachorrito de gran danés que le ofreció un amigo? Aunque sintió la tentación de aceptarlo, antes de tomar la decisión hizo usted un balance mental. ¿Cuáles son las ventajas que supone tener un perro como ése? La protección, la compañía, el ejercicio, etc. ¿Y los inconvenientes? Los costes, el espacio, levantarse a las cinco de la mañana para sacarlo a pasear, etc. Al final, intentó tomar una decisión teniendo en cuenta lo que más le convenía en esa situación. Si decidió que no podía quedarse con el perro, sin duda se sintió decepcionado, pero sin remordimientos, dado que había reflexionado antes de tomar la decisión. Si aceptó el perro sin desearlo realmente, estoy seguro de que al leer esto está usted pen-

sando «¿Por qué lo hice?». Es muy probable que, junto con el cachorro, haya adoptado un avestruz para que le haga compañía.

Piense en todas las otras pequeñeces que hace y que pueden requerir un análisis de costes. Tal vez se trate del hecho de no terminar nunca un tubo de pasta de dientes antes de abrir otro. Tengo amigos que dejan fuera tantos tubos sin tapar que de pronto les repugna la suciedad que han acumulado las tapas, se deshacen de todos ellos y abren uno nuevo.

Sé muy bien que los tubos de pasta de dientes no constituyen el aspecto más sobresaliente de su vida, pero piense en todas aquellas cosas que le irritan cada vez que las hace y en los costes que suponen. Elija unas cuantas tareas que amenacen con volverle loco cada día y aplíqueles técnicas de contabilidad. Tal vez su problema sea la lavadora que iba a mandar a reparar sin que lo haya hecho aún, por lo que lleva semanas visitando la lavandería. O quizás sea el ruido metálico en la parte trasera de su coche. O tal vez los objetos que le pidió prestados a un amigo y que aún no se ha decidido a devolverle, por lo que cada vez le cuesta más trabajo verse con él. Estoy seguro de que, aunque a usted le parezca que sólo se trata de un pequeño gasto cada vez, cuando haya terminado su análisis de costes, obtendrá una cantidad considerable de tiempo, dinero y energías.

¿Cuál es, por consiguiente, la lección que hemos aprendido del mundo empresarial y que puede sernos útil en nuestra propia vida? Volvamos a analizar la historia de algunos de los amigos que ya les he presentado y veamos qué resultado da en su caso este tipo de análisis.

Marie. Su complejo de avestruz está sólidamente instalado en los aspectos rutinarios de su economía doméstica personal. A menudo pierde el control de sus propios gastos, pese a ser una experta con las finanzas de los demás. ¿Le reporta alguna satisfacción el hecho de olvidarse de pagar las multas de aparcamiento o de firmar cheques sin fondos? No, no obtiene ninguna. ¿Su comportamiento de avestruz le permite a Marie eludir algo? Sí: elude enfrentarse con sus conflictos acumulados acerca de sus capacidades, la actitud de su familia y su confusión acerca de su verdadera identidad. Como resultado de todo ello, se siente incapaz de controlar su vida o de enfrentarse sin miedo a las situaciones imprevistas que puedan surgir.

¿Qué puede incitar a Marie a cambiar de comportamiento? Sin duda puede cuantificar los costes que le supone en dólares: los gastos por emitir cheques sin fondos, los intereses de demora por las sumas a cargo de su tarjeta de crédito, los recargos sobre sus multas de aparcamiento. El riesgo de echar a perder su carrera como experta contable puede ser el coste que no esté dispuesta a pagar en última instancia. Su competencia se vería seriamente cuestionada si sus clientes y co-

legas llegaran a descubrir la rutina de ineficiencia financiera que reina en su vida personal. Es muy probable que Marie no pueda permitirse mantener por más tiempo a su avestruz.

Ken y Julie. Ken y Julie sacan cada día de paseo al avestruz que comparten. ¿Qué ganan o pierden exactamente con su presencia? De lo que no cabe duda es que evitan tener un enfrentamiento con su casero por culpa de la calefacción. Además, siguen acumulando rencores mutuos contra las debilidades y malos hábitos del otro. Por último, evitan tener que enfrentarse con cualquier otro problema que haya podido surgir entre ambos, pero que se mantiene enterrado como parte de su comportamiento de avestruz.

Es muy posible que sus costes tengan que aumentar de forma considerable antes de que se decidan a obligar a salir a la luz del día a su avestruz compartido; tal vez esto sólo se pueda producir en un frío día de invierno. Quizás tengan que verse amenazados por una enfermedad o por algún problema físico antes de que uno de ellos se decida a reconocer la locura que ambos comparten. Muchos males, y entre ellos el complejo de avestruz, pueden desarrollarse en el frío y la oscuridad. Tal vez a Ken y Julie les convenga aprender el verdadero significado del proverbio italiano: *dove non viene il sole, viene il medico* («donde no entra el sol, entra el médico»). El riesgo estriba, por supuesto, en que aun cuando uno de ellos se enfrente por fin con el problema de la calefacción, ninguno examinará la causa de que éste se agravara mucho más de lo necesario. Cuando en un determinado aspecto nos comportamos como un avestruz con una persona que nos importa, más vale que tengamos cuidado. Conviene que nos preguntemos qué otra cosa *no* estamos compartiendo. ¿Qué otra cosa nos asusta examinar?

Cómo reducir sus gastos

Ya sea que nos estemos refiriendo al gran danés o al avestruz, no hay uno que no cueste lo suyo, sobre todo un avestruz. Tal y como he intentado demostrarle, cada avestruz domesticado tiene sus propios costes. Al parecer, son dos las categorías fundamentales de gastos que debemos tener en cuenta.

Un avestruz puede adoptar la forma de una carga constante sobre nuestras energías y nuestros recursos, al igual que ocurre con un grifo que gotea. Como en el caso del avestruz compartido de Ken y Julie, aunque la pérdida rara vez sea importante, siempre es constante y, por lo general, innecesaria.

Cuanto más alimentemos al avestruz, más deprisa crecerá y mayores serán sus pretensiones. Éste es sin duda el caso del avestruz

de Deirdre y, al parecer, lo que está a punto de ocurrir con el de Walter. Un avestruz resulta a veces un animal demasiado exigente y peligroso para tenerlo al lado. Quizá sólo roza una parte de su vida o tal vez devore la mano que lo alimenta y luego siga con el brazo hasta ...

Por ello, conviene que calcule los costes de su propio complejo de avestruz. Si no tuviese que mantenerlo, piense qué otras cosas podría estar haciendo en su trabajo y en su vida personal.

Sin un examen meticuloso, son muy pocas las personas capaces de determinar los costes *reales* de sus animales de compañía. Las respuestas a las preguntas de análisis de costes varían ligeramente de una persona a otra. Cada uno de nosotros debe determinar cuánto le cuesta el mantenimiento de su propio avestruz y comparar ese coste con los beneficios. Una vez que haya determinado hasta dónde puede llevarle su avestruz, estará usted en excelentes condiciones para decidir si debe dejarlo en libertad y liberarse usted mismo, y en qué momento hacerlo.

Capítulo 6

LA FIDELIDAD AL PROPIO ESTILO: SU COMPLEJO DE AVESTRUZ Y SU PERSONALIDAD

Los avestruces son animales creativos. No hay dos que sean iguales. Cada uno vive, se mueve y se desarrolla en un entorno muy específico: la vida cotidiana de su propietario. Puesto que no hay dos propietarios que se parezcan, lo mismo les ocurre a sus avestruces.

Para hacer frente a su complejo de avestruz, tiene usted que elaborar una estrategia personal. El método que aplique otra persona para el tratamiento de su complejo no tiene por qué servirle a usted. No hay un método válido para todas las situaciones, del mismo modo en que no hay una técnica para apagar todos los incendios. A veces éstos se apagan con agua, pero si lo que arde es un recipiente lleno de aceite en su cocina, eso sería lo último que debería hacer.

Acaso sus amigos le digan: «Por supuesto, eso también me ha ocurrido a mí. Actúa como yo y todo se arreglará». Su error es similar al que cometen de forma involuntaria muchos padres que intentan ayudar a sus hijos. Uno de sus consejos puede ser: «No te rindas y dale su merecido a ese valentón del colegio». Estos padres olvidan que algunos niños no han nacido para camorristas. Aunque papá y mamá quieran que su hijo saque los puños y luche, es probable que en su caso sea necesario encontrar otra forma de hacer frente al camorrista en cuestión. Tendemos a olvidar cuán importante es el tipo de personalidad al elegir la mejor forma de encarar un problema.

Debo admitir que yo mismo recomendé en el pasado a mis amigos que utilizaran los métodos que habían funcionado en mi caso. Del mismo modo, actué como terapeuta *antes* de empezar mis investiga-

ciones sobre el complejo de avestruz y sobre cómo diferentes personas con diferentes tipos de personalidad crían y adiestran a sus propios avestruces. Creo que al explicarle el error que cometí le enseñaré cuán importante resulta encontrar una estrategia de cambio que se adapte al avestruz y a su propietario.

El problema de la estrategia genérica: Gary

Gary tiene treinta y ocho años y ocupa un alto cargo en una floreciente empresa de investigación aplicada. Según todos los indicios, le faltan menos de dos años para convertirse en vicepresidente de la empresa. El problema es que le llevan faltando «menos de dos años» para alcanzar su meta desde hace ya bastantes más. Gary había perdido ya en dos ocasiones la oportunidad de ascender cuando vino a verme.

Gary es tan tímido que en ocasiones resulta doloroso estar a su lado. Pese a todo, tiene mucho talento y no cabe duda de que desempeña con eficiencia su trabajo.

Cuando no obtuvo el ascenso que esperaba, Gary se puso furioso consigo mismo y empezó a eludir el contacto con sus superiores siempre que podía. No cuesta trabajo adivinar cuál fue la reacción de sus jefes. Basándose en la observación del comportamiento de Gary, llegaron a la conclusión de que habían tomado la decisión correcta. Gary no conseguía ver la relación que existía entre su timidez y las dificultades que estaba teniendo para relacionarse con sus superiores. Cuando llegó el momento de examinar de cerca su propio estilo de personalidad y los problemas que le estaba causando en el trabajo, enterró su cabeza y se convirtió en un avestruz. Negó que él mismo hubiese determinado en parte la decisión acerca de su ascenso y empezó a ver en sus superiores la única causa de su frustración.

No hace falta ser un experto para comprender que Gary estaba furioso y no sabía qué hacer con su ira. Una de las metas que, según él, perseguía cuando vino en busca de un terapeuta era «tener más confianza en mí mismo y conseguir lo que quiero».

Uno de los amigos de Gary ya le había señalado la importancia de adoptar una actitud firme, asegurándole que era la clave en unas relaciones humanas efectivas. «Gary —le insistió su amigo—, tienes que impedir que te sigan tratando con tanto desprecio. Ármate de valor y demuéstrales quién eres. *Exígeles* que te traten como tú te mereces. *Fue lo que yo hice con mi jefe y* ¡vaya si reaccionó!»

Como psicólogo sé que existe una frontera difusa, aunque muy importante, entre la firmeza y la agresividad. La diferencia cobra una importancia especial cuando la persona se enfrenta con un conflicto de poder con alguien como su jefe. Aun a sabiendas de que esto es así,

no pude evitar el cometer un error con Gary. Ambos centramos la mayor parte de nuestros esfuerzos en su deseo de adquirir confianza en sí mismo, después de todo ese era el motivo por el que había venido a mi consulta, pero yo no presté suficiente atención a su estilo de personalidad. De haberlo hecho, me hubiera dado cuenta de que el estilo de Gary estaba vinculado con las relaciones que había establecido con sus superiores y con la forma en que enterraba sus problemas. Gary estaba tan entusiasmado con la idea de volverse capaz de luchar por sus derechos que progresamos con demasiada rapidez y en una dirección equivocada.

Cierto día, y actuando por su cuenta, Gary se fue a ver a su superior inmediato. Como habrá usted imaginado, exigió que se le hiciera justicia y descargó contra su jefe una gran cantidad de rabia, convencido de que esto formaba parte de lo que uno debe hacer cuando tiene confianza en sí mismo. Se quejó amargamente del tratamiento injusto que había tenido que soportar y le echó gran parte de la culpa a su jefe. No hace falta decir que su estallido de cólera tropezó contra una reacción aún más fuerte e intransigente. Gary no consiguió ninguna de las metas que se había propuesto alcanzar con su actitud enérgica. De hecho, tuvo suerte al conservar su trabajo.

Cuando volvimos a vernos, Gary me soltó: «Sabía que no iba a funcionar». Era evidente que en su interior estaba furioso conmigo. Pero no podía expresar esos sentimientos, por más que yo mereciera compartir la responsabilidad de lo que había pasado. Sin alterarse, me explicó que tal vez era mejor para él reprimir su cólera y sus problemas. Se había replegado sobre sí mismo hasta el punto de que lo único que esperaba era que sus problemas del trabajo y sus relaciones con sus superiores se arreglaran por sí solos.

Las experiencias de Gary representaron un golpe tan duro para mi propia autoestima como para la suya. No obstante, gracias a ellas aprendí que el complejo de avestruz se comporta de forma muy distinta en cada caso personal. Gary me ayudó a comprender que tenía que desarrollar técnicas para ayudar a las personas dotadas de diferentes personalidades a liberarse del complejo de avestruz. Y lo que es aún más importante, comprendí que si se aplica la técnica «apropiada» a la persona «equivocada» se obtienen de inmediato malos resultados. Si una persona intenta cambiar y fracasa, puede terminar creyendo que el comportamiento de avestruz es la mejor táctica que tiene a su alcance.

Pese a todo, ni Gary ni yo nos dimos por vencidos. Ambos utilizamos la experiencia para comprender mejor el problema y desarrollar formas de hacerle frente. Gary me comunicó buenas noticias ocho meses más tarde. Me llamó desde Tokyo en donde estaba representando a su empresa en una conferencia internacional. Acababa de vol-

ver a su habitación en el hotel y se había encontrado con un telegrama que le comunicaba que se había convertido en el vicepresidente de su división. Volveremos a encontrarnos con Gary en el capítulo diez. Allí le explicaré cómo puede elaborar su propia estrategia para cambiar su comportamiento. Conocerá las técnicas que le fueron útiles a Gary y descubrirá las que mejor se adaptan a su caso.

Antes de emprender esta búsqueda, quiero que profundice usted en el conocimiento que tiene de su propio estilo y personalidad. Tras esta toma de conciencia podrá seguir el rastro de su avestruz individual y elegir, entre las técnicas disponibles, la que mejor se ajusta al tipo de persona que es usted en realidad.

El perfil de personalidad

Para empezar, coja un lápiz o un bolígrafo (según el tipo de persona que usted sea). Siéntese unos instantes y relájese; reflexione acerca de su carácter y personalidad. Encontrará a continuación treinta y dos afirmaciones que he desarrollado para ayudarle a conocer mejor su propio estilo de personalidad. Responda a cada una, indicando «cierto» o «falso» en función de lo mucho o poco que se acerque a *usted* la descripción. Tal y como ocurría en el caso del inventario del complejo de avestruz, este estudio es sólo para usted. Nadie más verá sus respuestas y su perfil, a menos que quiera revelarlos. Esta es mi manera de pedirle que sea sincero consigo mismo a medida que vaya leyendo y estudiando cada una de las afirmaciones. Una vez dicho esto, le sugiero que pase a responder al perfil de personalidad del complejo de avestruz.

Perfil de personalidad del complejo de avestruz

	Cierto	*Falso*
1. Por más que me esfuerce en superarlos, los demás parecen conseguir mejores resultados que yo.	_____	_____
2. Cuando mis vecinos hacen demasiado ruido, se lo suelo decir en el acto.	_____	_____
3. El éxito es en gran parte cuestión de suerte.	_____	_____

		Cierto	*Falso*
4.	Mis amigos me dicen que soy demasiado buena persona.	_____	_____
5.	Todo, desde mi salud hasta mi aspecto físico, depende en gran parte de mi actitud ante la vida.	_____	_____
6.	Para mí es importante decirle a una persona lo que siento, aunque ello signifique herir sus sentimientos.	_____	_____
7.	Sé que podría irme mucho mejor con sólo vivir en otra parte.	_____	_____
8.	Eludo los conflictos con mis amigos íntimos, aunque yo esté en lo cierto y ellos no.	_____	_____
9.	Asumo el mando en la mayoría de las situaciones.	_____	_____
10.	Creo que la mejor defensa es un buen ataque.	_____	_____
11.	Sé que si trabajo de firme y consigo buenos resultados, me lo reconocerán y me ascenderán.	_____	_____
12.	Cuando hay varias personas en una habitación, tengo que aclararme la garganta o hacer algo similar para llamar la atención.	_____	_____
13.	Me siento más cómodo siguiendo a otra persona que asumiendo yo mismo el liderazgo.	_____	_____
14.	Me gusta practicar deportes altamente competitivos.	_____	_____
15.	Prestando atención, planificando con cuidado y adoptando las medidas apro-		

		Cierto	*Falso*
	piadas, uno suele conseguir lo que quiere.	_____	_____
16.	Cuando una persona ruidosa y desagradable no deja de acosarme en una fiesta, prefiero marcharme que enfrentarme con ella.	_____	_____
17.	Cuando se me ha presentado una oportunidad ha sido casi siempre por un golpe de suerte.	_____	_____
18.	Me resulta fácil expresar una opinión muy distinta a la de la persona con la que estoy hablando.	_____	_____
19.	Tropiezo con mucha gente desagradable y no entiendo por qué.	_____	_____
20.	Manifiesto mi desagrado a quienes critican mi trabajo.	_____	_____
21.	Lo que hago en mi trabajo no parece contar en la opinión que los demás tienen de mí.	_____	_____
22.	Cuando alguien me asigna una cantidad excesiva de trabajo, se lo hago saber sin rodeos.	_____	_____
23.	Creo que si consigo trabajar dentro del grupo adecuado de personas, quedaré en buen lugar aunque enrede un poco las cosas.	_____	_____
24.	Incluso los problemas más insignificantes, como las multas por aparcamiento, se deben resolver con rapidez y firmeza.	_____	_____
25.	Encontrar la pareja ideal es fácil si pasamos a la acción cuando conocemos a alguien que nos atrae.	_____	_____

		Cierto	*Falso*
26.	Si alguien anhela obtener algo, dejo que lo consiga para evitar un conflicto.	_____	_____
27.	Si perdiese mañana mi empleo, estoy completamente seguro de que pronto encontraría otro.	_____	_____
28.	Si alguien intenta decirme lo que tengo que hacer, suelo molestarme y a menudo me niego a obedecer.	_____	_____
29.	Nunca he tenido el trabajo que realmente desearía tener y ello obedece más a las circunstancias que a lo que yo haya hecho.	_____	_____
30.	Disfruto más de las relaciones cuando alguien me seduce.	_____	_____
31.	Me parece que casi todo lo malo que me ha ocurrido en la vida está directamente relacionado con cosas que he hecho.	_____	_____
32.	Espero muy poco antes de exigir el servicio que me merezco en un restaurante o en una tienda.	_____	_____

Cómo puntuar el perfil

Del perfil de personalidad del complejo de avestruz se derivan dos puntuaciones independientes: una de ellas se refiere a un concepto que en psicología recibe el nombre de «localización del control» (en otras palabras, ¿qué o quién controla su vida?); la otra se refiere a la dimensión «agresividad-pasividad» (en otras palabras, ¿con qué energía reacciona ante determinadas situaciones?). Para descubrir la puntuación que ha obtenido en cada uno de estos apartados, compare sus respuestas con las que aparecen en la clave de respuestas. Cada vez que su respuesta coincida con la que aparece en la clave, otórguese un punto.

Perfil de personalidad del complejo de avestruz

Clave de respuestas

Advertirá que en las escalas se alternan las preguntas del test; por ejemplo, la pregunta 1 aparece en la escala de localización del control, mientras que la pregunta 2 aparece en la de agresividad-pasividad. Ello significa que las preguntas impares corresponden a la escala de localización del control y las pares a la escala de agresividad-pasividad.

Localización del control	*Agresividad-pasividad*
1. F	2. C
3. F	4. F
5. C	6. C
7. F	8. F
9. C	10. C
11. C	12. F
13. F	14. C
15. C	16. F
17. F	18. C
19. F	20. C
21. F	22. C
23. F	24. C
25. C	26. F
27. C	28. C
29. F	30. F
31. C	32. C

[ ] .....*Puntuación total*..... [ ]

Localización del control *Agresividad-pasividad*

Gráfico del perfil de personalidad

Traslade al gráfico las puntuaciones que ha obtenido en los apartados de localización del control y agresividad-pasividad rodeando con un círculo las puntuaciones correspondientes. A menos que haya obtenido en ambos apartados una puntuación equivalente a 8, descubrirá que sus puntuaciones se corresponden con uno de los cuatro tipos de personalidad del gráfico. Más adelante nos detendremos en el análisis de cada uno de estos tipos. En el gráfico hallará unas frases descriptivas muy breves que le permitirán formarse una idea de lo que significan sus puntuaciones en el complejo de avestruz. (Véanse páginas 98 y 99.)

Cómo interpretar su puntuación: las dos dimensiones de la personalidad

Como habrá comprobado en el diagrama en que marcó sus puntuaciones, existen básicamente dos extremos para cada una de las escalas. Sus puntuaciones pueden situarse en cualquier lugar de cada una de estas dimensiones. No obstante, si consideramos al mismo tiempo ambas escalas, quedará usted localizado en uno de los cuatro tipos de personalidad. El lugar que ocupa en una de las dimensiones no determina su localización en la otra, lo que significa que ambas son totalmente *independientes* entre sí. Sin embargo, es importante que tenga en cuenta la manera en que una afecta a la otra a medida que vaya analizando sus problemas de avestruz.

Pasemos ahora a determinar lo que son estas dimensiones y lo que significan los polos.

Agresividad-pasividad

Una persona que esté siempre dispuesta a luchar, a la que le gusten los desafíos, que quiera superar a los demás y que prefiera las situaciones en que pueda vencer, obtendrá una puntuación muy cercana al polo *agresivo*. Alan, el inquieto vendedor del capítulo dos, tiene un estilo que hubiera colocado su puntuación en este extremo. Se rebeló contra sus padres, que deseaban que se hiciera abogado de empresa. Eligió las ventas en lugar de la abogacía, y dedicó gran parte de su vida a intentar ser perfecto para demostrarles que había acertado en su elección.

Por el contrario, una persona que eluda sistemáticamente los conflictos, o incluso que se niegue a reconocer que existen, está muy cerca del otro extremo de la escala, es decir, del polo *pasivo*. Roy, nuestro

Gráfico del p

Localización int
del cor

Piensa que controla los acontecimientos, aunque prefiere que los demás le dejen en paz; poca irritabilidad, pero se siente frustrado por un superior autoritario o una organización rígida.	El control de la propia vida y de los acontecimientos es importante; reacciona con diferentes niveles de irritabilidad ante la frustración que le causan los demás.	16 15 14 13
TIPO IP		
Le incomodan las expresiones abiertas de irritación por parte de los demás o la posibilidad de expresar sus propios sentimientos de frustración; piensa que controla las situaciones, aunque cede ante los demás para evitar conflictos.	Se enfrenta sin alterarse a la mayoría de las situaciones, aunque tiene frecuentes sentimientos de impotencia que pueden provocarle irritación.	12 11 10 9

PASIVIDAD

0 1 2 3 4 5 6 7

Se propone ante todo eludir los conflictos; urgente necesidad de evitar situaciones que pueden producir irritación.	Actitud de cautela ante la mayoría de las situaciones que deben ser controladas; tal vez se le considere una persona reservada, aunque se sabe que puede mostrarse irritado cuando se siente muy frustrado.	7 6 5 4
TIPO EP		
Trata siempre de seguir a los demás para no tener problemas; se siente más cómodo en trabajos y relaciones muy estructurados; evita a toda costa la irritación y los conflictos; se siente incapaz de hacerles frente.	Le cuesta trabajo entender por qué van mal las cosas a menos que otra persona sea la culpable; la frustración que le producen sus sentimientos de impotencia puede inducirle a un comportamiento airado.	3 2 1 0

Localización ext
del cor

: personalidad

)ensación extrema
: control)

16	Piensa que controla lo que ocurre, aunque puede responder con comportamientos hostiles cuando las cosas van mal.	Se siente responsable de casi todo lo que ocurre; se enfurece consigo mismo y con los demás cuando las cosas salen mal; puede ofender con facilidad a los demás con su alto nivel de irritabilidad.
15		
14		
13	**TIPO IA**	
12	Generalmente piensa que controla lo que ocurre y puede reaccionar con diferentes respuestas emocionales cuando se siente respaldado por los acontecimientos.	Frecuentemente manifiesta un alto nivel de irritabilidad y luego se preocupa por falta de control de las situaciones y de sus propias emociones.
11		
10		
9		

9 10 11 12 13 14 15 16

AGRESIVIDAD

7	Sus sentimientos de control varían de forma considerable en función de la situación; la falta de control puede parecerle frustrante, aunque no suele inducirle a comportamientos muy airados.	A menudo siente cólera contra los demás y contra sí mismo y ésta se puede manifestar cuando la falta de control de una situación le produce frustración.
6		
5		
4	**TIPO EA**	
3	Sus frecuentes sentimientos de falta de control le impiden comprender por qué van mal las cosas para luego abordarlas con eficacia.	Siente que los demás abusan de él: le preocupa lo que las otras personas o los acontecimientos incontrolados pueden hacer para «hacerle daño»; reacciona ante la frustración con un alto nivel de irritabilidad.
2		
1		
0		

)ensación extrema
: impotencia)

torpe pretendiente, es una persona que se enfrenta de esta forma a los conflictos, sobre todo en sus relaciones con Shirley.

Localización del control

La otra escala es más sutil. Esta dimensión refleja lo que piensa usted de su vida, en términos de control. El lugar que ocupa usted en la escala representa su respuesta a la pregunta «¿Qué (o quién) dirige su vida?». He dividido este rasgo de personalidad en dos apartados. Cada uno traduce el significado de las puntuaciones extremas, tanto la más baja como la más alta, en la escala de localización del control.

Localización externa del control (puntuaciones bajas). Las personas que están convencidas de que, sea cual fuere su comportamiento ante determinado problema, el resultado va a depender de otra persona, piensan que el control de su vida está *fuera* de sus propias manos. Piensan que poco pueden hacer para remediar las experiencias negativas y que éstas dependen de otras personas, de su entorno o simplemente de la mala suerte. Suelen leer su horóscopo cada mañana y dan por sentado que así irá su vida, independientemente de las medidas que adopten para cambiarla. Están convencidos de que podría irles mucho mejor en la vida si las circunstancias fuesen diferentes. Los psicólogos llaman *localización externa del control* a este punto de vista. Cuando trabajo como terapeuta con personas que ven así la vida, suelen decirme cosas como éstas: «Haga lo que haga, las cosas no mejoran»; «Me siento tan impotente»; y, en las situaciones extremas, «No tengo esperanzas».

Localización interna del control (puntuaciones altas). Por el contrario, Gary, el ingeniero, se encuentra prácticamente en el polo opuesto. Gary considera que los problemas que está teniendo están básicamente bajo su control; en ocasiones, casi en exceso. Llega hasta el punto de creer que todo lo que sucede está relacionado con algo que él mismo ha hecho. Las personas que se caracterizan por esta *localización interna del control* tienden a tomar la iniciativa en todos los ámbitos, tanto en el laboral como en las relaciones interpersonales y en el sexo. Suelen sentirse frustradas si se retraen y dejan que otros se ocupen de ellos. Estas mismas características son las que frecuentemente impiden a las personas como Gary buscar ayuda profesional. Sus argumentos suelen ser los siguientes: «Yo mismo me he metido en esto, así es que me las tengo que arreglar solo»; «No quiero que nadie se haga cargo de mí»; y, para los que se encuentran en situaciones extremas, «Todo es culpa mía».

El avestruz y la personalidad

Sus niveles personales de localización del control y de agresividad crean un entorno único para el complejo de avestruz que afecta tanto el desarrollo del mismo como a los métodos más eficaces para deshacerse de él. Veamos algunas de las formas en que estas dos dimensiones de la personalidad interactúan con el avestruz y analicemos a algunas de las personas que hemos conocido hasta ahora, en términos de estas características. Nuestro análisis seguirá la pauta del gráfico, con un apartado para cada uno de los cuatro tipos de personalidad y uno para las puntuaciones cercanas al centro.

Personalidad de tipo I-A: «¡Lo haré yo!»

Si ha obtenido puntuaciones altas en ambas escalas, se considera usted responsable de casi todo lo que le ocurre, tomándose muy en serio su papel en cualquier circunstancia. Por ello, cuando algo sale mal, es muy probable que se sienta culpable. Su alto nivel de agresividad sugiere que cuando las cosas efectivamente salen mal, usted se dedica a repartir rapapolvos, a menudo contra usted mismo, castigándose por lo que desde su punto de vista constituyen sus propias insuficiencias. A su avestruz le resulta muy útil esta tendencia que le lleva a debatirse contra usted mismo mientras el verdadero problema queda olvidado y sin resolver.

Pese a su utilidad como medio para estimular la autodisciplina, esta agresividad orientada contra sí mismo puede convertirse en un importante obstáculo para ocuparse con eficacia de los problemas objeto del avestruz. Puesto que usted considera que casi todas las situaciones están bajo su control, puede desarrollar con facilidad una visión perfeccionista de la vida, tanto de la suya como de la de los demás. Aunque funciona bien en situaciones de independencia, el hecho de tener que depender de los demás puede producirle sentimientos de incomodidad e incluso de inquietud. El deseo constante de llegar a la cima y de mantenerse allí crea un excelente terreno de cultivo para el avestruz.

Las puntuaciones algo más bajas de agresividad sugieren que, pese a sentirse responsable de casi todo lo que le ocurre en su vida, es probable que reaccione con agresividad ante determinadas situaciones, según le dé. Puede que sea usted más agresivo en su medio familiar que en el laboral, en el que es un simple seguidor y no un líder. El hecho de pasar de una situación en que tiene usted el mando a otra en que tiene que depender de otra persona puede generar suficiente inquietud como para desencadenar una respuesta agresiva en una ocasión y pasiva en otra. Proteger su *sensación* de autocontrol es tan importante

para usted, y perder el control le produce tanta inquietud que es muy probable que niegue que existe algún problema.

Tipo I-A: Walter. Walter es un defensor de los derechos sociales y de los consumidores, pese a lo cual está teniendo serias dificultades para defender su propia causa. Tiene la clara sensación de que *ha* estado controlando su propia vida y sabe que normalmente tiene mucha confianza en sí mismo. Aunque la sensación de control está muy arraigada en él, Walter se siente en este momento incapaz de hacerle frente a una situación que, de alguna forma, se le ha escapado de las manos. Lo que más le desconcierta es que ha perdido el equilibrio a causa de un *cambio* en su *percepción* del control, un cambio que, por cierto, ha sido muy repentino. Dicho cambio surgió con la aparición de Jessica como «aprendiza» suya, ya que se presentó en un momento de su vida personal en que empezaban a aflorar en su mente dudas acerca de su prometedora carrera.

Walter era proclive a padecer el complejo de avestruz por que ya temía perder lo que había conseguido, antes incluso de que una amenaza externa, Jessica, apareciera como por arte de magia. Walter no sabe muy bien qué le conviene hacer, o dónde reside el control de esa parte de su vida. ¿Se debe el problema a algo que él mismo ha hecho, o tiene la culpa un superior que no sabe lo que más le conviene a la empresa? En lugar de actuar, Walter esconde la cabeza en la arena. En suma, se está haciendo reproches a sí mismo por no tener controlada la situación como cree que debiera.

Personalidad de tipo E-A: «¡Quiero que lo hagas tú!»

Si ambas puntuaciones están cerca de sus extremos respectivos, lo más probable es que usted piense que casi todo lo que le ocurre viene determinado por circunstancias externas o por otras personas. A ello se debe que consuma usted gran parte de sus energías especulando sobre lo que pueden hacerle los demás, o una situación determinada. Si lee usted el periódico y se siente impotente ante la situación del mundo, su rabia aumenta. Tal vez piense para sus adentros: «¡Cómo han podido hacer esto!». Así es como se expresa su agresividad.

Se siente incapaz de cambiar las cosas y furioso por ser como es. Su avestruz le tiene aprisionado. Cuando piensa en introducir cambios importantes en su vida, se siente casi seguro de que no van a funcionar, tal vez porque ha fracasado en las escasas ocasiones en que lo ha intentado. Pero la frustración es un sentimiento habitual en su vida cotidiana. Uno de los peligros que corre usted es el de aferrarse a las per-

sonas y a las cosas que le producen frustración, considerándolas como una prueba más de su falta de control sobre su propia vida: «Me sacan de quicio». Se trata de un círculo vicioso que le abre las puertas al complejo de avestruz. En casa, cuando atraviesa una crisis financiera, tal vez transforme usted su inquietud en agresividad contra sus hijos, en lugar de buscar una manera de salir del atolladero. Este mismo esquema es el que a menudo se pone en marcha cuando los directivos de una empresa prestan más atención a la forma de vestir y de comportarse de los empleados que a la solución de los problemas fundamentales.

Una puntuación media de agresividad junto con una puntuación alta en la localización del control parece indicar que, pese a sentir que el control de su vida reside fuera de usted, su reacción ante estos sentimientos suele variar. Si cuenta con algún apoyo, puede ser usted muy dinámico. No obstante, en otra situación, puede actuar sin ninguna inspiración. Cuando surgen problemas, a menudo opta por esconder la cabeza y quitarse de en medio haciendo únicamente lo que le piden; después de todo, está usted convencido de que, haga lo que haga, las cosas no van a cambiar. (¡Así es como se expresa su avestruz!) Ello no le impide luchar en ocasiones, sea de forma constructiva o destructiva, contra la frustración que siente. En uno y otro caso, tiene muy poco que ganar o que perder puesto que reacciona ante la situación, sin sentirse motivado por la sensación de estar tratando de cambiar algo. Le cuesta trabajo comprender por qué los demás critican su incoherencia, dado que se trata de una simple reacción ante determinadas situaciones. Si llega a sentirse insatisfecho, su agresividad puede manifestarse de forma indirecta, ya sea por medio de la dilación o del coleccionismo. Si la situación le «arrincona», puede usted estallar, sintiéndose provisionalmente liberado de su rabia y exento de toda culpabilidad. Mientras siga eludiendo el verdadero problema, éste seguirá creciendo y causándole más frustración.

Tipo E-A: Deirdre. Pese a ser una persona motivada y agresiva, Deirdre tiene ahora serios problemas debido al cambio que se ha producido en su forma de apreciar el control de su propia vida. Mientras tuvo la certeza de que este control estaba fuera de sí misma, pudo funcionar con eficacia. Pero ahora, cuando el control absoluto de lo que le ocurre está entre sus manos, se siente paralizada. ¿Intenta usar el fracaso en su nuevo empleo para poner el control en manos de otra persona? ¿Está tratando de convencerse de que la decisión de cambiar de empleo la tomó otra persona? Frecuentemente, las personas se sienten tan incómodas cuando el control de su propia vida depende de ellas que hacen lo indecible para deshacerse de él, aunque ello suponga también un fracaso.

Este proceso constituye un tema recurrente en la vida de muchas personas que, pese a tener un futuro prometedor, aún no han alcanzado el éxito y se están sacrificando no en beneficio de su carrera, sino de su avestruz.

Personalidad de tipo E-P: «Decide tú, a mí no me importa»

Las relaciones de Roy con Shirley constituyen un buen ejemplo de esta situación. Si tiene usted este tipo de personalidad, tal vez sienta muy a menudo que no controla su vida, e intente ajustarse lo más posible a lo que quieren los demás. No obstante, a diferencia de lo que le ocurre a Roy, en su caso el complejo de avestruz no sólo interviene en sus relaciones con los demás, sino que está omnipresente. Es para usted un estilo de vida que le lleva a aceptar trabajos en los que existen líneas de orientación y normas de actuación del personal muy claras, casi automáticas. Estas situaciones le convienen a su avestruz, ya que le permiten eludir cualquier cosa que pueda causarle inquietud. No obstante, si le piden que asuma el control de un proyecto, recurrirá a la dilación y, si un jefe o un colega lo enfurece, irá acumulando (coleccionando) sentimientos de cólera. Su forma de ocultar la cabeza en la arena consiste en atenerse estrictamente a un programa de forma que ni el trabajo ni las demás personas puedan exigirle nada.

Las personas que presentan una puntuación baja en agresividad y una puntuación media en localización del control tienen una forma bastante equilibrada de enfrentarse con el mundo, pero se fijan como una de sus metas principales el evitar los conflictos. En su caso, esto significa que el hecho de enterrar la cabeza puede convertirse en algo casi automático, habida cuenta de la importancia que tiene en su vida el evitar los conflictos. Puede que usted intente negar el verdadero problema, como les ocurría a Ken y Julie cuando se ponían a discutir a propósito del casero, o que intente eludirlo del todo como le ocurría a Walter. En uno y otro caso, tal vez su bajo nivel de agresividad no sea una ventaja ya que permite que el resto del mundo se despreocupe de las necesidades y deseos de usted.

Tipo E-P: Glenn. Glenn no es una persona muy agresiva. Aunque se siente motivado a hacer bien su trabajo, se muestra pasivo a la hora de tratar con su jefe. Esta actitud le lleva a acumular sus sentimientos cuando Stevens (o cualquier otra persona) hace algo que le enfurece. Al localizar el control en un medio externo, Glenn considera asimismo que se limita a reaccionar y a luchar contra situaciones que, desde un principio, crearon y controlaron otras personas. El avestruz de Glenn

se encuentra a sus anchas en este entorno y no está dispuesto a contribuir a que cambien las cosas.

Personalidad de tipo I-P: «Quiero hacerlo yo, pero no me importa si lo haces tú»

Usted tiene la sensación de que controla los acontecimientos de su vida, aunque le disgusta hacerse cargo de ellos. Esta actitud puede llevarle a buscar un marco preestablecido que le ayude a dar forma a sus actividades, ya sea por medio de normas, de un superior todopoderoso o de cualquier otra personalidad investida de autoridad. Puesto que se le da bien seguir unas instrucciones, cuando algo sale mal, piensa que debe ser porque *usted* no las siguió al pie de la letra. Su búsqueda de algo o de alguien que le proporcione una estructura contribuye a crear un hogar muy cómodo para el avestruz. Con su cabeza enterrada, puede usted seguir cuestionando su propio comportamiento sin tener nunca que examinar el verdadero problema.

Tipo I-P: Margaret. Al igual que Glen, Margaret se halla en una situación en la que se le ha atragantado algo que debiera comunicarle a su jefe. Le preocupa que su sueldo sea inferior al de sus colegas que trabajan con ella. Margaret tampoco es una persona agresiva. Pese a todo, es consciente de que su propia inquietud es la que le impide hacer frente a esta injusticia. Aunque es pasiva, admite la localización interna del control. Se considera responsable de lo que está ocurriendo, pero le cuesta mucho trabajo canalizar su rabia. La rabia de Margaret se ve reprimida tan pronto como asoma la cabeza.

Puntuaciones del centro: ¿Piensa usted que ha obtenido un resultado medio?

Éste es el más flexible de todos los esquemas de personalidad y, por ello mismo, el más aceptable en potencia. Si ha obtenido este resultado, también le habrán parecido ciertas algunas de las afirmaciones que se referían a los otros tipos de personalidad. En lo que se refiere a sus aspectos positivos, usted tiene menos probabilidades de reaccionar con comportamientos extremos que las personas de los otros grupos. No obstante, también tiene la desventaja de reaccionar más a menudo de forma ambivalente ante las personas y las situaciones. Es probable que en ocasiones ni siquiera sepa cuál es su reacción, tal vez no haya reaccionado todavía. Estos sentimientos confusos y esta complejidad le convierten en un blanco atractivo para cualquier avestruz en busca de

hogar. Puede absorberse hasta tal punto intentando adivinar cómo debería sentirse o reaccionar que de estos pensamientos confusos puede derivarse directamente la inquietud que abre las puertas al avestruz. Es posible que por momentos sienta el deseo de ser más agresivo o de controlar mejor su vida y se vea obligado a enterrar la cabeza para no tener que examinar estas deficiencias de las que es consciente. En su caso, el peligro reside en que le resulta más fácil recurrir a los viejos hábitos y esquemas que seguir utilizando un comportamiento nuevo, pero más arriesgado. ¿Cuántas veces ha observado a un niño que, después de haber aprendido algo nuevo, olvida en apariencia todos estos conocimientos recién adquiridos? Cuando acabamos de aprender un nuevo comportamiento, la inquietud que nos produce tener que ponerlo en práctica nos lleva algunas veces a utilizar el fácil recurso de volver a nuestros viejos modos.

Puntuaciones del centro: Nancy y Nick. Las relaciones y las características de personalidad que distinguen a Nancy y Nick son bastante menos unilaterales que las de las personas que han obtenido puntuaciones más extremas en estas escalas de personalidad. De hecho, sus características presentan una asombrosa simetría. Nancy piensa que Nick es el que controla la situación, mientras que Nick está convencido de que el control lo tiene Nancy. Ninguno de los dos está dispuesto a asumir el control y a efectuar cambios. Ambos se someten no tanto el uno al otro, sino más bien a la *imagen* que tienen de su relación perfecta y a su miedo a evaluar esta relación. Cualquier intento de sacar a relucir el problema o de admitir siquiera que existe se convierte en un ataque contra su relación y contra su avestruz compartido.

Puntuaciones del centro: controlar o no controlar. A nadie se le escapa, desde luego, que es imposible controlar por completo su propia vida. Algunos de mis clientes se habían planteado esta hazaña como meta de su terapia y terminaron por darse cuenta no sólo de que esto es imposible, sino incluso poco deseable. Pese a todo, es indispensable comprender que controlar en la medida de lo posible la propia vida significa asumir la responsabilidad de lo bueno y de lo malo, de gran parte de lo que sale mal y gran parte de lo que sale bien.

Tampoco es frecuente que una persona pierda por completo el control de su vida, aunque quizá tenga esa sensación durante un período de tiempo. Me he referido con anterioridad al hecho de que determinados clientes utilizan en ocasiones palabras como «impotente» y «desesperado» para describir sus sentimientos ante la vida. Estas expresiones reflejan la apreciación exagerada de que su vida está fuera de su control. Aunque es probable que una experiencia dolorosa haya dado lugar a estos sentimientos, por regla general estas personas ven la vida

a través de un túnel y sólo consiguen ver su falta de control con respecto a la persona o al acontecimiento que los hirió. Olvidan todos los demás aspectos de la vida que siguen controlando, y eligen no analizar las opciones que tienen para enfrentarse con la causa de su complejo de avestruz.

¿Y ahora qué? La mayoría de nosotros tenemos mucho en común con el esquema de la zona central, de modo que si usted ha obtenido este resultado se halla en muy abundante compañía. No obstante, el objeto de las preguntas y del análisis es ayudarle a conocer su *propio* avestruz y su *propia* personalidad.

Ha recorrido usted un camino considerable para llegar hasta este punto, puesto que ha conseguido identificar unos problemas que incluso a los profesionales les cuesta trabajo comprender. Por ello, es importante que se detenga un momento y analice cuál era su visión inicial de sí mismo y cuál es la que tiene ahora en términos de su complejo de avestruz. Este resumen es el objetivo y el contenido del siguiente capítulo.

Capítulo 7

RESUMEN DE SU COMPLEJO DE AVESTRUZ

Ha llegado el momento. El momento de detenerse y de examinar en qué punto se encuentra usted en lo que respecta a la comprensión y a la toma de decisiones acerca de su complejo de avestruz. Voy a pedirle que haga con usted mismo lo que yo suelo hacer con otras personas en el ejercicio de mi profesión clínica.

Al igual que otros psicólogos clínicos, pido siempre a mis clientes que procedan a una evaluación del empleo que están haciendo de su tiempo y su dinero mientras trabajan conmigo en la solución de sus problemas. Supongo que ello se debe a mi orientación global en favor del consumidor. En este aspecto me parezco mucho a Walter. Me parece poco efectivo, y casi podría decir que poco profesional, dejar que mis clientes empiecen una terapia y la prosigan sin prever momentos específicos que nos permitan evaluar el punto del que hemos partido y el punto al que vamos a llegar.

Detengámonos ahora mismo y procedamos a este tipo de evaluación.

Hasta ahora, ha calculado usted su puntuación en el inventario del complejo de avestruz y ha examinado sus relaciones laborales, familiares e interpersonales para descubrir cuáles son las situaciones en que aparece su avestruz. Además, ha determinado su propio perfil de personalidad y ha estudiado el papel que éste desempeña en su complejo. En este capítulo, vamos a unir todos estos datos.

Quiero hacerle una advertencia antes de empezar. Para ello, voy a contarle una historia que suelo relatar a los alumnos que siguen mis cursos. Pongamos que recibe usted la visita de un amigo que tiene la horrible costumbre de parpadear. Parece que nunca deja de parpadear.

Su amigo le confiesa que este hábito pone tan nerviosa a la gente que le rodea que la mayoría se niega a estar con él en la misma habitación. «De este modo, es muy difícil tener relaciones duraderas», le explica a usted. Está claro que ha venido a pedirle consejo y supongo que usted ya habrá imaginado lo que va a ocurrir. Su parpadeo lo irrita de tal forma que termina usted por decirle: «¿Cómo espera que le ayude si se dedica a volverme loco con su parpadeo? Si no deja de parpadear, no conseguiremos hablar de lo que le molesta». Situaciones como ésta perjudican a los clientes sometidos a una terapia, a menos que el terapeuta esté dispuesto y sea capaz de hacerlas frente.

La situación de Walter nos proporciona un excelente ejemplo. Como recordará, Walter se había dejado invadir por el pánico y se sentía deprimido porque dudaba de su futuro en su empresa. Sin embargo, otro de sus problemas era que no podía determinar con exactitud qué tenía que hacer para efectuar cambios en su vida. No olvide que el avestruz no saca fácilmente su cabeza de la arena, sobre todo cuando su propietario siente que no puede controlar los problemas más importantes de su vida. La paradoja de Walter, por lo demás muy propia del complejo de avestruz, consistía en que los problemas que tenía que examinar eran a la vez los que le impedían proceder a ese examen.

Yo le había pedido que analizara lo que le estaba molestando y él había reaccionado poniéndose más nervioso e intranquilo. El solo hecho de pensar en su problema principal le producía tal inquietud que le impedía examinarlo. Le recordé el tópico del complejo de avestruz: *a los avestruces no les gusta tener que sacar la cabeza fuera de la seguridad de la arena.* A continuación, nos sentamos y estuvimos analizando de qué forma actuaba y se sentía en determinadas situaciones. Juntos completamos unas pruebas similares a las que ha estado usted utilizando en este libro. Como resultado de todo ello, Walter empezó a sentir que podía llegar a enfrentarse con el estrés y a controlar un poco más lo que en un principio le había parecido completamente fuera de su alcance. Mi actitud compasiva no fue la que aumentó su sensación de control. Ésta apareció cuando dividimos el estrés que estaba sintiendo en unidades más fáciles de manejar, cada una de las cuales no le resultaba abrumadora.

Es muy probable que este capítulo le parezca muy breve. Pero no deje que la brevedad le engañe. Lo que usted va a hacer aquí le permitirá pasar directamente a la siguiente fase, es decir, al momento de decidir lo que desea cambiar y de determinar la manera en que lo puede conseguir.

Los siguientes apartados son una especie de combinación entre un resumen y una evaluación escolar del complejo de avestruz. Complételos, otorgándose en cada apartado una nota en función de la si-

guiente escala de evaluación. El proceso es similar al que se seguía en la escuela. Recuerde que la nota que se conceda dependerá de su libre criterio. Por ejemplo, aunque haya obtenido pocos puntos en el inventario, éstos pueden parecerle bastante irritantes o incluso dolorosos. Por el contrario, puede que haya acumulado muchos problemas en un apartado como las rutinas familiares y que a pesar de todo se conceda una nota alta al considerarlos poco molestos. Las notas dependen enteramente de usted. Al igual que el resto de los tests e inventarios, el objetivo de esta evaluación es que usted se analice a sí mismo. Si lo desea, sólo usted tendrá acceso a los resultados.

Le proponemos la siguiente escala de notas:

A+ Fantástico. No podía ser mejor.
A Excelente. En conjunto, me siento muy satisfecho.
B+ Muy bien. Aunque advierto algunos aspectos secundarios que debo perfeccionar.
B Bien. Algunos aspectos me causan problemas.
C Regular. Consigo arreglármelas, aunque tropiezo con algunos problemas serios.
D Bastante mal. Ciertos problemas importantes pueden conmigo.
F Muy mal. No podía ser peor.

Resumen del complejo de avestruz

Fecha _____

I. INVENTARIO DEL COMPLEJO DE AVESTRUZ

Vea cuál fue la puntuación que obtuvo en el inventario del complejo de avestruz de la página 52 y anótela aquí. Una vez hecho esto, proceda a evaluar su opinión acerca del nivel de su propio comportamiento según el complejo de avestruz, utilizando la escala de evaluación.

puntuación _____ nota _____

Registre las puntuaciones que obtuvo en cada uno de los comportamientos específicos del complejo de avestruz de la página 52, anótelas aquí y luego proceda a evaluarlas utilizando la misma escala de evaluación.

Perfeccionismo	puntuación	_____	nota	_____
Negación	puntuación	_____	nota	_____
Coleccionismo	puntuación	_____	nota	_____
Dilación	puntuación	_____	nota	_____

II. EL AVESTRUZ EN EL TRABAJO: RUTINAS

Vea la puntuación que obtuvo en el minitest de la página 75. Anótela aquí y proceda a evaluar su comportamiento de avestruz en lo referente a las actividades rutinarias. Como recordatorio, he incluido aquí algunos de los aspectos de las rutinas laborales que pueden ser problemáticos.

puntuación _____ nota _____

Recordatorio:
— hacer las llamadas pendientes;
— atender el papeleo cotidiano;
— cumplir los plazos habituales.

III. EL AVESTRUZ EN EL TRABAJO: RESPONSABILIDADES

Siga aquí el mismo procedimiento. Compruebe cuál fue la puntuación que obtuvo en la página 75, anótela aquí y proceda a evaluarla. Una vez más he incluido una lista de tareas potencialmente problemáticas para que le sirvan de orientación.

puntuación _____ nota _____

Recordatorio:
— informar a las personas que superviso;
— cumplir fechas límite imprevistas;
— utilizar técnicas eficaces en la toma de decisiones.

IV. EL AVESTRUZ EN LA FAMILIA: RUTINAS

Haga aquí lo mismo que en los casos anteriores. Encontrará su puntuación en la página 75. Proceda ahora a evaluar su comportamiento en esta faceta de su vida.

puntuación _____ nota _____

Recordatorio:
— satisfacer las exigencias diarias;
— mantenerse al tanto de las pertenencias personales;
— limpiar las zonas habitables básicas.

V. EL AVESTRUZ EN LA FAMILIA: RESPONSABILIDADES

Encontrará la puntuación que obtuvo en este minitest en la página 75. Anótela a continuación y, junto a ella, proceda a evaluar su comportamiento en esta faceta.

puntuación _____ nota _____

Recordatorio:
— pagar las facturas para evitar los recargos;
— resolver eficazmente la necesidad de reparaciones;
— planificar los acontecimientos más importantes.

VI. EL AVESTRUZ EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Anote aquí, las puntuaciones que aparecen en la página 75 y luego proceda a evaluar su comportamiento en lo referente a las relaciones interpersonales, utilizando la escala de evaluación.

Trabajo: puntuación _____ nota _____
Familia: puntuación _____ nota _____

Recordatorio:
— tratar adecuadamente las críticas de los demás;
— controlar nuestros sentimientos hacia los demás;
— solución de los problemas que surgen con los colegas en el trabajo y/o con los familiares y amigos.

VII. PERFIL DE PERSONALIDAD DEL AVESTRUZ

Este apartado difiere un poco de los anteriores. Además de pedirle que anote las puntuaciones que obtuvo en el perfil de personalidad, le propongo que complete una serie de frases que encontrará a continuación. Esta tarea de compleción de frases es uno de los medios principales que utilizan los psicólogos para pedir a una persona que reflexione sobre determinados aspectos de su personalidad.

Escala de localización del control: puntuación _____

Mi puntuación en esta escala está más cerca de (marque con una cruz su respuesta):

☐ la orientación externa
☐ el área intermedia
☐ la orientación interna

Complete ahora, brevemente, las siguientes frases:

Creo que controlo mejor las situaciones en que: _____

_____

Creo que no controlo, en absoluto las situaciones en que: _____

_____

Cuando me parece que he perdido el control, adopto ante los problemas los siguientes comportamientos de avestruz: _____

_____

Escala de agresividad: Puntuación _____

Mi puntuación en esta escala está más cerca de (marque con una cruz su respuesta):

☐ la orientación pasiva
☐ el área intermedia
☐ la orientación agresiva

Complete ahora, brevemente, las siguientes frases:

Creo que soy más agresivo en aquellas situaciones en que: _____

_____

Creo que soy más pasivo o más sumiso en aquellas situaciones en que: _____

_____

Mis (tendencias agresivas) / (tendencias pasivas) me llevan a recurrir a comportamientos de avestruz cuando: _____

_____

VIII. REPASO DEL COMPLEJO DE AVESTRUZ

Pese a ser muy conciso, este último apartado constituye un resumen final de todo lo que ha enumerado usted en este capítulo. Estudie con atención lo que le pido. Piense en el precio que tiene que pagar cada día por enterrar la cabeza cuando se le plantean determinados problemas. ¿Cuáles son los cambios positivos que se producirían en su vida si se esfumasen los problemas que se dispone a enumerar? ¿Cómo se sentirá usted en caso de que persistan?

Los tres problemas que desencadenan mi actuación de avestruz y que más deseo cambiar, son los siguientes:

1. _____
2. _____
3. _____

Resumen del resumen

Usted es la única persona que puede emitir un juicio sobre lo que ha expuesto en estos apartados o sobre los tres problemas que acaba de enumerar. Este resumen es tan individual como la manera en la que decidimos vivir nuestra vida. Aunque reconozco lo arduo que puede haberle resultado cumplimentar este resumen, sé que le brindó la oportunidad de reunir muchas de las ideas que había acumulado hasta este punto de su lectura. Nuestro análisis se va a centrar, a partir de ahora, en la forma en que podemos liberarnos de nuestro complejo de avestruz. Los esfuerzos que invirtió en cumplimentar este resumen, y en hacer todo lo que ha hecho en los capítulos anteriores, se verán recompensados en las páginas siguientes.

Tercera Parte

CÓMO LIBERARSE DEL COMPLEJO DE AVESTRUZ

Capítulo 8

¿HA LLEGADO EL MOMENTO DE DESHACERSE DE SU AVESTRUZ?

«Estoy desesperada —me confesó Deirdre durante nuestra primera entrevista—. He leído en el periódico un artículo sobre su trabajo y me he dado cuenta de que estaba usted hablando de *mi* problema al referirse a la forma en que enterramos la cabeza cuando algo nos produce inquietud.»

Deirdre apretaba con ambas manos su nuevo portafolios que descansaba sobre su regazo, mientras me explicaba que no era capaz de terminar el trabajo que se le había encomendado en un empleo en apariencia tan nuevo como su portafolios.

—Es demasiado tarde, ¿no es cierto? Quiero decir, ¿no cree que no me queda más remedio que presentar mi dimisión y volver a mi antiguo trabajo como pasante de abogado?

—¿Ha venido a verme con la esperanza de que yo mismo ratifique en el acto su decisión?, le pregunté.

Deirdre negó con la cabeza.

—No es eso lo que quiero —me respondió, mientras una mirada de pánico asomaba en su rostro—. Pero si usted no puede ayudarme a resolver este problema... Usted no puede hacer un milagro y yo no dispongo de mucho tiempo. Ni siquiera he empezado el trabajo que tengo que hacer y el plazo expira dentro de unos días.

—Tiene usted razón. Yo no puedo hacer un milagro, pero tal vez usted sí pueda.

—¿Qué quiere usted decir?

—Dígame: ¿cómo le sienta la idea de volver a su antiguo trabajo después de haber fracasado con sus primeros casos legales en su nuevo empleo?

—Siento como si me estuviera asfixiando.

—Ahora, dígame. ¿Qué puede sentarle peor: un verdadero y estruendoso fracaso o un éxito mediocre?

Deirdre se retorció en la silla. Después de una larga pausa, me explicó:

—La mayoría de las veces me cuesta mucho trabajo ver la diferencia entre una forma mediocre de proceder y una verdadera chapuza.

—Pero ¿existe una diferencia?, le pregunté.

—Bueno —admitió a regañadientes—, supongo que sí.

Esta última concesión fue, en el caso de Deirdre, el primer paso hacia el reconocimiento de la forma en que el miedo la inmovilizaba y la llevaba a recurrrir al comportamiento de avestruz para esconderse de él.

Puede que usted se pregunte si el primer paso que dio Deirdre no fue el de ponerse en contacto conmigo y venir a mi consulta en busca de ayuda.

Aunque, a primera vista, se puede tener esta impresión, lo cierto es que Deirdre seguía estando bajo la protección y el control de su avestruz cuando vino a verme por primera vez. Su objetivo era obtener mi permiso para *no hacer nada* acerca de su problema. Su avestruz se estaba alimentando con su desesperación y esta misma fue, la que la llevó a mi oficina. Al pedirme ayuda, Deirdre optó por hablar de sus dificultades laborales con una persona *ajena* al bufete en que trabajaba. El hecho de hablar conmigo pudo sugerirle la idea de que podía ayudarle, pero el deseo de liberarse de la tensión con personas que no están directamente involucradas en el problema es uno de los trucos sucios del avestruz.

Hemos cogido *in fraganti* al avestruz de Deirdre. No obstante, la mayoría de las veces, todas las opciones correctivas que se nos ocurren están afectadas por el comportamiento de avestruz. El objetivo a largo plazo es el de deshacerse por completo del avestruz; no obstante, éste no puede ser el primer paso. Si intentamos liberarnos del complejo de forma drástica y excesivamente rápida, sólo conseguiremos aterrorizar al avestruz, desencadenando todo tipo de alarmas y de comportamientos adicionales de escamoteo. Un avestruz perturbado suele levantar una increíble polvareda. No podemos sacar a la fuerza su cabeza de la arena; tenemos que liberarla poco a poco.

Por consiguiente, el primer paso consiste en reconocer el problema y decidir qué vamos a hacer con él.

Análisis del caso de Deirdre. Analicemos el problema de Deirdre, como si nos hubiera pedido que le digamos por qué tiene este problema y qué podemos hacer con él. Una vez que hayamos «visto» su problema, le resultará a usted más fácil comprender el que usted tiene.

Responda a estas preguntas con los datos que conoce acerca de Deirdre. Consulte una vez más la información que le proporcioné sobre su caso en las primeras páginas de este capítulo y utilícela para rellenar el espacio en blanco que acompaña a cada pregunta.

a) ¿Qué es lo que me asusta (a mí, Deirdre)? _____

_____

b) ¿Cómo estoy (yo, Deirdre) haciendo frente a mi problema?

_____

c) ¿Cuál sería la salida más fácil? _____

_____

d) ¿Qué es lo que *en realidad* necesito hacer (yo, Deirdre)?

_____

¿Cómo contestó a estas preguntas relacionadas con Deirdre y su problema de avestruz? A continuación pongo mis propias respuestas para que pueda usted comprobar en qué medida estamos de acuerdo.

a) Tiene miedo de no ser perfecta; no puede ver la diferencia entre un trabajo mediocre y un fracaso absoluto.
b) Se enfrenta al miedo negándose a empezar su trabajo.
c) La salida más fácil es dejar que su jefe la despida, de modo que pueda volver a la seguridad de su antiguo trabajo.
d) Lo que en verdad necesita es descubrir por qué teme no ser perfecta y enfrentarse con el estrés que le produce tener un nivel tan alto de responsabilidad laboral.

¿Coinciden sus respuestas y las mías? Aunque no sea así, espero que se dé cuenta de la información acerca de Deirdre que me sirvió de base para responder a las preguntas. ¿Cómo contestaría usted a estas mismas preguntas? ¿De qué tiene miedo? ¿Cómo está haciendo frente a su temor? ¿Cuál es la salida más fácil que tiene a su alcance? ¿Qué es lo que *de verdad* le conviene hacer? Medite sus respuestas a estas preguntas. ¿Cuál sería la respuesta de Ken y Julie? ¿Y la de Walter? Utilice estas preguntas como guía a medida que vaya leyendo un poco más sobre algunas de las personas cuyo caso ya hemos analizado.

Dolor, o... más dolor

¿Por qué es tan difícil deshacerse del complejo de avestruz? ¿Por qué las personas se resisten tanto a cambiar un esquema de comportamiento tan desagradable? La causa reside en el temor que nos produce el futuro *incierto* que puede traer consigo el cambio.

Cambiar un hábito, incluso si éste es el origen de un malestar y un sufrimiento constantes, resulta a menudo más aterrador que el dolor que estamos experimentando *en ese momento*. Las personas soportan situaciones que les resultan desagradables, ya sea en el trabajo, en la familia o en las relaciones interpersonales, no porque lo deseen, sino más bien por temor a las vivencias y los sentimientos *desconocidos* que acompañan al cambio.

Todos nosotros nos aferramos a nuestras rutinas de toda la vida y no estamos dispuestos a renunciar a ellas, aunque sólo se mantengan para alimentar a un avestruz egoísta y exigente. Pese a ser natural, el miedo al cambio puede provocar un sufrimiento innecesario. ¿Qué puede, por consiguiente, inducirnos a asumir el riesgo, a dar el paso e intentar cambiar?

Un viejo proverbio advierte «Algunas cosas tienen que empeorar antes de que empiecen a mejorar». Este es uno de los aspectos más dolorosos cuando intentamos ayudar a un amigo o a un cliente. No hay nada más frustrante que observar cómo una persona elude los cambios que pueden hacer que su vida sea más agradable y satisfactoria. Puesto que usted ya se ha familiarizado con las personas que me han servido de ejemplo, permítame que le describa cómo conocí a algunas de estas personas y cómo ellas mismas se encontraron cara a cara con su avestruz.

¿Bastante frío? Ken y Julie

Nunca llegué a ver a Ken y Julie. Fue un amigo el que me habló de ellos y de su problema con el casero y la calefacción. El capítulo decisivo de su drama de avestruz surgió el día en que la temperatura bajó varios grados bajo cero y la calefacción seguía sin funcionar. Julie se dio cuenta de pronto de que no estaban haciendo nada para resolver el problema, ni Ken ni ella. Advirtió que se resistía a ir a ver al casero porque durante demasiado tiempo había estado hablando con Ken del problema como si fuera responsabilidad de *este último*. A medida que fue bajando la temperatura y que fue sintiendo que estaba a punto de resfriarse, Julie llegó a la conclusión de que Ken no estaba dispuesto a ir a ver al casero para quejarse de la calefacción. En lugar de dejar que el avestruz que compartía con Ken la llevara una vez más a preguntar «¿cuándo vas a ir a ver al casero?», Julie se armó de valor y decidió ir a verlo ella misma. Tal y como era de esperar, su piso se fue calentando con el paso de los días, y lo que es aún más importante, Julie se sintió muy satisfecha de haber asumido ella misma la tarea y de haberle hecho frente con éxito. Una tarde le confesó a mi amigo que se sentía encantada de haber descubierto que podía ser enérgica y re-

solver con éxito un enfrentamiento. Ella y Ken tuvieron, como es lógico, una discusión por el hecho de que Julie había asumido finalmente la responsabilidad. Aunque Ken quería que el piso estuviese caliente, también deseaba ser la persona enérgica que resolviera los problemas.

Ken y Julie se encuentran a medio camino entre ambos extremos de la escala de localización del control y no están seguros de si quieren o no que alguien resuelva sus problemas en lugar, de ellos. A Ken no le ha gustado el mensaje que le transmitió el comportamiento de Julie que parece advertirle: «Tú no podías hacer frente al problema, así es que lo hice yo». No obstante, con todo lo que él había *dejado* de hacer hasta ese momento, eso le estaba dando a entender a ella.

La situación de ambos es bastante obvia. Ken y Julie se habían pasado meses enteros creando un páramo de evasión y engaño que, sin que ellos se dieran cuenta, se convirtió en el territorio ideal para su avestruz. El único instrumento disponible para expulsar del páramo al avestruz era la temperatura, estímulo externo que ya no se podía seguir ignorando. Al arreciar el frío, Julie enfermó. El frío le causó finalmente un sufrimiento mayor que el que le producía su miedo a enfrentarse con el casero y poner a prueba su capacidad para hacer valer sus derechos. La moraleja de la historia de Ken y Julie es que, cuanto antes haga usted frente a su complejo de avestruz, mejor. El momento más oportuno para empezar es ahora mismo, antes de que su sufrimiento se agrave.

Luchador de la verdad, la justicia y...: Walter

A diferencia de Deirdre, Walter no vino a verme por voluntad propia. Sus problemas en casa y en el trabajo habían alcanzado un punto crítico. Estaban llamando la atención más de lo que podía tolerar. En la oficina, sus colegas empezaron a hacer comentarios acerca de su aparente deterioro, llegando incluso a ponerle el apodo de su «muerto viviente favorito». Varias personas le preguntaban cada día si se sentía bien, si no había algo de lo que deseara hablar con ellas. Ese algo era, por supuesto, Jessica. Pero la inquietud de Walter había alcanzado tal intensidad que se limitaba a devolverles una mirada vidriosa, ratificando sus sospechas de que efectivamente le sucedía algo muy grave. El avestruz de Walter era tan listo que había llegado a convencerlo de que, cuando los demás le ofrecían su ayuda, lo que se proponían en realidad era echarlo de la oficina simulando que eran amigos suyos.

En cierta ocasión, Walter accedió a complacer a su mujer cuando ésta le pidió una vez más que viera al médico de la familia. El médico en cuestión escuchó los síntomas que le enumeraba Walter y me lo envió a mí. Pues bien, ya sabe usted cómo son los avestruces. A éste en

particular no le atraía la idea de enfrentarse con el problema del que se estaba protegiendo. Walter concertó una cita y luego llamó el día antes para cancelarla. El alivio que esto le produjo no duró mucho y unos días más tarde Walter volvió a llamar para pedir una cita. Cuando entró por fin en mi consultorio, era evidente que llevaba varios días durmiendo mal.

La situación de Walter requería un tratamiento tan intenso como el dolor que estaba padeciendo. Programamos tres sesiones diarias para empezar de lleno nuestro análisis de lo que le estaba ocurriendo. Unos días más tarde, coqueteaba con la idea de ir a hablar con sus supervisores. Le había planteado las mismas preguntas y le había sometido a las mismas pruebas con las que se ha encontrado usted en este libro y Walter había llegado a la conclusión de que la situación ambigua en su trabajo era el problema que más le urgía resolver.

El solo hecho de saber cuál era su problema no hizo que se esfumaran sus temores, pero éste era un primer paso indispensable. Nuestro siguiente objetivo era conseguir que Walter estuviese preparado para hacer frente a la posibilidad de que se cumplieran sus peores temores, es decir, que estuviese realmente formando a Jessica para que le sustituyera. Este proceso exigió varias sesiones semanales. Conocí los resultados cuando un mensajero se presentó en mi casa un sábado por la mañana con una botella de champán y una breve nota que decía: «¡Vaya! ¡Lo conseguí! Gracias. Walter».

Le llamé de inmediato y me sentí muy satisfecho cuando supe por su mujer (Walter seguía durmiendo) que mi cliente había tenido una entrevista con su vicepresidente el día anterior. Walter había hecho caso omiso de los sentimientos de malestar cuya presencia habíamos previsto; había evitado las trampas dilatorias que habíamos identificado; y había superado, por último, la posibilidad de enfadarse y obligar a su jefe a ponerse a la defensiva, utilizando el diálogo que habíamos ensayado. Su jefe se sintió muy complacido cuando le vio entrar en su oficina, puesto que él mismo tenía intención de entrevistarse con Walter para saber qué era lo que le preocupaba. Jessica había compartido la inquietud que le producía la salud de Walter con el jefe de ambos. Este último temía que Walter no fuese capaz de soportar el estrés que suponía el hecho de convertirse en el nuevo jefe de su sección, al tiempo que Jessica asumía una función similar en una de sus filiales ubicada en otra ciudad.

En algún lugar, había un avestruz que veía brillar el sol más de lo que deseaba en realidad.

En el caso de Walter, establecer una primera cita conmigo fue una expresión de su complejo de avestruz. No obstante, su segunda llamada ya no respondía a su complejo. Descubrió que, aunque su avestruz había alterado su percepción de casi todo, desde la persona que

controlaba su vida hasta el valor que tenía como persona, aún podía vencerle utilizando sus propias armas. Walter era una persona emprendedora que quería asumir la responsabilidad de lo que le ocurría, una persona que reaccionaba contra cualquier injusticia de la que se percataba. Esta vez la injusticia la había cometido él mismo contra sí mismo. Aunque se hizo esperar, su reacción fue similar a la que hubiera tenido ante cualquier injusticia: luchó contra ella.

Un aliado entusiasta: Ted

Conocí a Ted mientras daba una charla sobre los costes del avestruz en el trabajo a un grupo de ejecutivos de nivel medio. Mi conferencia respondía a la invitación del director de una pequeña empresa fabricante de material electrónico que acababa de empezar a cotizarse en bolsa. Desde la época en la que habíamos trabajado juntos para erradicar los avestruces de su empresa, dicho director se había convertido en uno de mis defensores más entusiastas. Solía explicarle a otras personas que el hecho de detectar a los avestruces dentro de su empresa, hasta entonces ineficaz y asfixiada por las deudas, le había proporcionado más beneficios que todos los cambios efectuados en la producción.

Conté a los directivos la historia de mi raqueta de tenis como parte de mi introducción. Les expliqué cómo eludía la necesidad de comprar una nueva, preocupándome más bien de reparar algo que no tenía solución. Durante la ronda de preguntas y respuestas, Ted se puso de pie y contó una historia similar acerca de su propio comportamiento de avestruz. Nos explicó que estaba a punto de jubilarse y no se decidía a hacer testamento, problema que suelen eludir muchos hombres de negocios. Ted describió con gran lujo de detalles el problema ante el que actuaba como un avestruz, utilizando mi historia como marco. He conocido muy pocas personas que capten el concepto de avestruz tan rápidamente como lo hizo Ted al asistir a mi conferencia. Le explicó al grupo que había estado buscando una manera de eludir la necesidad de enfrentarse con su jubilación del mismo modo en que yo me había hecho el avestruz ante la necesidad de una nueva raqueta. Me preguntó qué podía aconsejar en su caso, por lo que decidimos utilizar su situación como modelo a la hora de comentar los problemas similares que pueden tener las personas que trabajan en otras empresas y de analizar la forma en que ellos mismos y sus empleados se podían liberar de su avestruz.

Cuando volví a encontrarme con Ted varios meses después, me confesó que eran dos los objetivos que se había fijado al contar su historia a sus colegas. El primero era satisfacer la urgencia que sentía de

desahogarse. El segundo era intentar demostrar de forma muy sutil a sus colegas que el hecho de reconocer que existe un problema ante el que se oculta la cabeza y de adoptar las medidas oportunas, incluida la de pedir ayuda, no constituye una confesión de debilidad personal. Al revelar la verdad ante sus colegas, Ted les demostró y se demostró a sí mismo su auténtica fuerza.

Ted y yo nos convertimos en el acto en aliados y amigos. Ted empezó a recoger por su cuenta historias sobre los costes del avestruz en diferentes empresas y puso a mi disposición esta información con el fin de que pasara a formar parte de mis investigaciones y análisis. Me ayudó a desarrollar una base de datos para el complejo de avestruz que, a mi entender, constituye el argumento de más peso que se me ocurre para utilizar los métodos de liberación del avestruz como técnicas de perfeccionamiento de la gestión y la planificación. Utilizar estos datos es algo así como recurrir a una calculadora en lugar de efectuar mentalmente todos los cálculos. Ted, al igual que el director de la empresa de material electrónico y otras muchas personas, me demostró que mis técnicas se podían desarrollar a una escala mucho mayor. La prueba definitiva la obtuve cuando las empresas empezaron a registrar incrementos decisivos en su productividad, así como una reducción del absentismo y de la enfermedad, los dos signos más claros del estrés, que produce un trabajo poco estimulante, mal definido o nada gratificante.

La empleada tratada injustamente que se convirtió en indispensable: Margaret

Conocí a Margaret en circunstancias similares a las que acabo de relatar. Había ido a su empresa para trabajar con un grupo reducido de personas. A diferencia de Ted, Margaret no se puso de pie para referirse en público a su complejo de avestruz, ni requirió mis servicios profesionales. Como recordará usted, esta persona obtuvo una puntuación cercana a la localización interna del control y a la orientación pasiva en el perfil de personalidad. Sin modificar su estilo peculiar de proceder, Margaret optó, a pesar de todo, por visitar la biblioteca y la librería más cercana a su domicilio para consultar las investigaciones y los libros que yo había mencionado en mi charla. A continuación, procedió a urdir un plan de acción para hacer frente a los dos aspectos del problema ante el que ella misma se comportaba como un avestruz: la injusticia externa que representaba su sueldo y la ansiedad interna que le producía la idea de enfrentarse con los hechos.

Margaret terminó por encontrar una forma de enfrentarse con su jefe. Tal y como había visto en la puesta en escena con que ilustré mi

charla, eligió un momento en el que era obvio para todos que se había vuelto indispensable para la empresa. De esta forma, consiguió en el acto un sueldo igual al de las personas que realizaban el mismo trabajo que ella. Además, descubrió que sus compañeros de oficina, incluso los que apenas la conocían, le demostraban más respeto cuando la veían pasar o subían a su lado en el ascensor. Los hombres empezaron a tomarla más en serio y las mujeres le pedían consejo sobre sus problemas tanto personales como laborales. Dado que era una persona pragmática y deseosa de alcanzar el éxito, Margaret consiguió lo que se proponía en cuanto se dio cuenta de que su problema tenía un nombre y un hábitat. Ya no podía encontrar pretextos, así que se decidió a pasar a la acción.

Todo esto lo supe unos meses más tarde cuando volví a la empresa de Margaret con motivo de una visita de seguimiento. «Actúa usted como el hombre que se encarga de fumigar cuando hay una plaga de insectos: vuelve a la casa para ver si ha funcionado su tratamiento», me dijo bromeando. Margaret se reunió conmigo en el vestíbulo y me relató su historia. Fue una de esas experiencias altamente gratificantes, tan poco frecuentes.

Cuando le pregunté cómo se tenían que poner de negras las cosas antes de que una persona se decidiera a salir de su parálisis y pasar a la acción, Margaret me sorprendió con una excelente respuesta: si hay una parálisis que vencer, las cosas ya están lo bastante negras. Además, me recordó las palabras que yo mismo había utilizado y que le habían llegado al alma: si una persona no se valora lo suficiente para exigir a los demás lo que considera justo, ¿puede esperar que los otros la traten con consideración?

El oprimido: Glenn

Aunque Glenn se decidió él mismo a visitarme en mi consultorio, al igual que otras muchas personas que comparten su problema, no lo hizo en un principio para pedirme que me ocupara de su avestruz. Glenn ni siquiera sabía que tenía un avestruz. Vino a verme en busca de orientación profesional. Se estaba planteando seriamente un cambio de empleo, incluso estaba dispuesto a volver a estudiar una nueva carrera. Me pidió ayuda porque no conseguía dar con esa otra carrera que podía convenirle. Estaba tan deseoso de librarse del señor Stevens que hubiera aceptado cualquier sugerencia.

Glenn me describió los conflictos que solía tener con su jefe y me confesó la creciente decepción que le producía un equipo que inicialmente le había parecido tan prometedor. A medida que Glenn me iba exponiendo sus quejas, pude darme cuenta de todo lo que había ido

acumulando. El relato de sus desgracias se fue moderando cuando empezó a escuchar lo que él mismo me estaba diciendo acerca de su carrera.

«Sabe», me soltó de pronto, «estoy empezando a creer que detrás de todo esto hay algo más aparte del pobre Stevens. ¿No le parece que puedo estar omitiendo algo, que me he olvidado de dar algún paso?».

El avestruz de Glenn debe haberse estremecido al ver que parte de su cómoda guarida se estaba derrumbando. Glenn estaba empezando a admitir que al menos tenía una parte de culpa en las dificultades que estaba atravesando con Stevens, puesto que se negaba a enfrentarse con su causa. El objeto central de nuestra conversación dejó de ser la búsqueda de una nueva carrera y pasó a ser la búsqueda de formas de orientar la carrera que ya tenía, y de convertir su puesto actual en lo que había esperado que podía ser.

El romántico impenitente: Roy

A Roy le conocí de una forma muy distinta; fue en una de esas situaciones violentas en las que a menudo se ven involucrados en las reuniones sociales tanto los psicólogos como los médicos y los abogados. Alguien empieza a hablar de un caso hipotético y termina preguntando: «Bueno, ¿qué me recomienda que haga, doctor?».

Roy había escuchado por casualidad la conversación que yo estaba manteniendo con otros invitados acerca de las relaciones interpersonales, y se acercó a donde estábamos. En cuanto empezó a hablar, pude advertir por sus palabras y por los vapores de alcohol que le rodeaban que estaba sufriendo.

«¿Es usted psiquíatra?» me preguntó. «Déme el número de teléfono de su consulta, quiero hablar con usted.»

Le entregué una tarjeta; se la metió en un bolsillo de la chaqueta y se marchó. Pensé entonces que al día siguiente ni siquiera iba a saber por qué tenía esa tarjeta.

Unos días más tarde, Roy me llamó y se presentó en mi consultorio. Empezó a hablarme de Shirley antes incluso de sentarse. Había venido a exponerme sus quejas respecto a ella. Quería que yo supiera lo enfadado que estaba con ella y que le aconsejara cómo podía darle su merecido. Me había elegido por ser una persona completamente ajena a su vida, a la que le podía soltar su relato de lo mal que le trataban y que, a su vez, podía explicarle cuál era el problema de Shirley. Esperaba que le recetara un método que pudiese utilizar contra ella tan pronto como saliera de mi oficina. Roy descubrió, como tal vez ya lo ha hecho usted a estas alturas, que esas no son mis reglas del juego.

En cuanto Roy terminó su relato, le hice una sola pregunta: «Pa-

rece que ella le hace sufrir mucho. Pero debe haber algo que le mantiene atado a ella. ¿Por qué no se decide a olvidarse de Shirley?»

Se echó hacia adelante en su silla. Por un momento, no supe si pretendía darme un puñetazo, golpear mi escritorio o simplemente marcharse. Luego volvió a acomodarse en su silla, observó sus puños cerrados y sacudió la cabeza.

«No lo sé, de verdad que no lo sé. Tal vez usted pueda ayudarme a descubrirlo. Le aseguro que no consigo entenderlo yo solo.»

Tanto Roy como su avestruz se habían visto afectados por lo que yo había dicho. Su dócil respuesta fue el primer paso para expulsar al avestruz del cómodo hogar que había encontrado en las relaciones de Roy. Pronto podría darse cuenta de que todos sus problemas no eran culpa de Shirley y que sus temores contenidos eran los que lo mantenían atado en unas relaciones tan poco gratificantes. Había emprendido el camino hacia la recuperación del control de su propia vida.

El miedo al cambio

Hemos comprobado que, en cada una de estas situaciones, el miedo al cambio es el principal obstáculo que hay que superar para deshacerse del avestruz. Hemos comprobado asimismo que a menudo nos hace falta acumular mucho dolor antes de que nos decidamos a correr el riesgo de cambiar nuestra vida.

Las personas permanecen en unos puestos de trabajo que les parecen degradantes; persisten en mantener relaciones que son muy poco gratificantes e incluso dolorosas. ¿Por qué? Simplemente porque sabemos muy bien cómo es la vida con nuestro avestruz, mientras que ignoramos cómo puede ser sin él. Nos sentimos cómodos incluso con nuestro malestar. No sabemos cómo responder a esta pregunta: ¿Existe la vida después del avestruz?

Sí, por supuesto que existe. Los riesgos que parecen tan importantes, al menos desde su perspectiva personal, coinciden con algunos de los problemas *imaginarios* que hemos analizado con anterioridad. Los riesgos y los peligros que usted percibe en *la posibilidad de que se produzca un cambio* son como una especie de camuflaje para el avestruz. Pero, a diferencia del camuflaje militar que requiere un cambio y una nueva mano de pintura con cada estación, el del avestruz puede cambiar una y otra vez de tono y de color sin que usted se dé cuenta. Esto es así porque la materia prima que utiliza el avestruz es su propia imaginación.

Una vez que se siente usted predispuesto a dar ese difícil paso que supone enfrentarse con su problema, queda siempre la pregunta *¿cuándo?* ¿Cuándo debo empezar a actuar? ¿Qué tal si empiezo ma-

— Decídase a pasar a la acción.
— Hágalo ahora mismo.

En el siguiente capítulo encontrará muchas técnicas que pueden

Capítulo 9

TÉCNICAS PARA DESHACERSE DE SU AVESTRUZ

Ha decidido usted cambiar. ¡Fantástico! Ha decidido enfrentarse directamente con su avestruz y hacerle sacar la cabeza de la arena. Es probable que piense usted: «Bueno, todo esto está muy bien. Pero, ¿cómo voy a hacerlo? ¿Cómo puedo deshacerme de algo que ha formado parte de mi vida durante tanto tiempo?». El dominio que tiene sobre usted el avestruz es el resultado de estos pensamientos y del temor de no ser capaz de hacer algo para deshacerse de él. Lo cierto es que usted sí que puede hacer algo y lo hará con ayuda de las técnicas que le propongo en este capítulo.

Tal y como vimos varias páginas antes, uno de los aspectos más preocupantes del cambio, sobre todo del que puede traer consigo alguna mejora, lo constituye la sospecha de que tiene que producirse un espectacular proceso de transición. Puede que a usted le parezca un desafío demasiado grande y esté deseando darse por vencido y seguir con sus viejos hábitos.

No obstante, podemos dividir el proceso de *cambio* en partes más pequeñas, utilizando el mismo enfoque que nos sirvió para analizar el complejo de avestruz.

En este capítulo, voy a describir diferentes técnicas específicas de cambio de comportamiento que resultan apropiadas para hacer frente incluso al más resistente de los complejos de avestruz. Pese a todo, no olvide que saber *cuándo* se debe utilizar determinada técnica es tan importante como saber qué técnica conviene utilizar. Por eso, antes que nada, voy a exponer unas normas generales para deshacerse del avestruz.

Pasos generales que se han de seguir para cambiar el comportamiento de avestruz

Los cuatro pasos siguientes son fundamentales para casi todas las teorías psicológicas del cambio de comportamiento [12]. A medida que vaya tomando contacto con las técnicas específicas que expongo a continuación, utilice estos pasos como compendio de cada una de ellas. Sea cual fuere la técnica que elija para su propio avestruz, los pasos que debe seguir son los siguientes:

— *Paso 1. Definición del problema.* ¿Qué es lo que no funciona?
— *Paso 2. Examen de las soluciones que probó en el pasado.* Enumérelas y determine lo que tienen en común, si acaso tienen algo, tanto las soluciones como sus resultados. Plantéese si, en realidad, las soluciones que suele aplicar no forman parte del problema. ¿No contribuyen a agravarlo? ¿No constituyen estas «soluciones» otras tantas formas de ocultar la cabeza?
— *Paso 3. Definición de los cambios concretos* que desea usted efectuar. Sea específico; no se ande por las ramas. Si no consigue determinar con precisión cómo quiere que cambien las cosas, le costará trabajo elegir la mejor forma de resolver el problema.
— *Paso 4. Elaboración de un plan preciso de acción* para conseguir estos cambios. Establezca fases específicas y metas asequibles, así como un programa detallado.

Técnicas específicas para cambiar el comportamiento de avestruz

Entre las técnicas que voy a exponer, yo mismo tengo mis favoritas y lo mismo les ocurre a mis clientes y amigos. Nuestras listas no siempre coinciden. Ello significa que puede usted elegir sus propias técnicas. Es probable que quiera usted probar una o varias de ellas ahora y otra distinta más adelante, cuando lo considere apropiado. Todas tienen su valor.

Por consiguiente, le corresponde a usted estudiar y utilizar las técnicas que más le convengan.

---

[12] Paul Watzlawick, John Weakland y Richard Fisch, *Change* (Nueva York: W. W. Norton, 1974), pág. 110.

La lista de actividades inmediatas: decidir lo que se tiene que hacer primero

Confeccione una *breve* lista de lo que debe hacer durante un período limitado de tiempo, por regla general no más de un día. Relacione las tareas en el mismo orden en que las tiene que realizar y márquelas una por una según las vaya terminando. La *lista de actividades inmediatas* resulta muy útil en las situaciones en que uno se siente muy presionado, en las conferencias y en los trabajos que requieren una serie compleja de desplazamientos, contactos y delegaciones esporádicos, o una combinación de los tres. Esta lista resulta muy útil para planificar acontecimientos especiales, rutas de viaje, o para afrontar una emergencia que se puede resolver con una serie de pasos progresivos.

Siempre que utilice este método debe usted seguir al pie de la letra la norma de no hacer nada nuevo hasta que no haya resuelto de alguna forma todo lo que contiene la lista (consulte el apartado *«La gestión del tiempo»* y otras técnicas idóneas para despachar una lista). Si se atiene estrictamente a estas normas, es muy posible que la *selección* (la clasificación inmediata de los asuntos nuevos que se presentan para separar los que se deben tratar como emergencias) le ayude en el proceso. No obstante, asegúrese de que sus emergencias no conviertan su lista de actividades inmediatas en una simple lista de cosas por hacer. El elemento más importante de esta técnica es la *acción.*

Este método fue uno de los que le permitieron a Deirdre organizar su campaña contra el avestruz. En lugar de dar la misma prioridad a todas las cosas que tenía que hacer, Deirdre consiguió identificar qué partes de los casos *exigían* una acción inmediata. Además, al desglosar sus tareas, pudo delegar determinados aspectos de los casos que realmente no requerían su atención personal.

La publicidad: dar a conocer sus necesidades

No trate de ocultar sus preocupaciones, *déles publicidad.* He conocido a más de un vendedor que convierte un defecto físico evidente en una característica distintiva, llamando la atención de los demás sobre dicho defecto en lugar de intentar disimularlo como hace la mayoría de la gente. Este es el motivo por el que los vendedores utilizan a menudo accesorios ridículos y atuendos estrafalarios, o intentan resaltar un defecto físico si es que lo tienen.

Walter utilizó esta técnica para salir de su atolladero. Cuando entró en la oficina de sus superiores para preguntarles por Jessica, su propósito no era únicamente saber lo que tenían que decirle acerca de ella.

Juntos habíamos *puesto en escena* las diferentes alternativas de forma que llegara a sentirse cómodo revelando sólo lo necesario. Decidió decirles de entrada a sus jefes que le preocupaba tener que plantearles las preguntas que iba a hacerles. Aunque no entró en detalles, les dejó saber lo suficiente sobre lo que le preocupaba y lo hizo con tanta calma que no les dio oportunidad de pensar que se trataba de un signo de debilidad o ineficacia. La campaña de publicidad de Walter le ayudó a sacar de la arena la cabeza de su avestruz. Al igual que las grandes empresas, convirtió su preocupación en un mensaje muy bien pensado y se lo dio a conocer a las personas que podían reaccionar ante él.

La ira: aprovechar su energía

La *ira* es una de las emociones más difíciles de controlar. Se puede convertir en un terrible enemigo, una oportunidad desperdiciada o un instrumento muy poderoso. Algunas empresas adoptan la filosofía de que «nada une más a los empleados que un enemigo común» y se las arreglan para enfurecer de forma deliberada a sus empleados y reforzar así su solidaridad. Aunque esta filosofía parezca útil en teoría, cuando se pone en práctica en una empresa, rara vez funciona ya que es muy difícil de controlar, muy difícil de canalizar y muy a menudo se utiliza de forma inadecuada.

En Japón, en la antigüedad, las personas creían que cualquier ser humano que muriera sin haber desahogado su ira podía dejar caer una maldición muy peligrosa y poderosa sobre el objeto de su odio, creencia que permitía reducir al mínimo el número de comportamientos airados. La leyenda que se solía contar era la de un guerrero que, poco antes de ser ejecutado, anuncia su intención de embrujar a su principal enemigo, que presencia la ejecución. Este último se ríe en su cara, negándose a creer que su víctima tenga la fuerza de voluntad para dejar caer una maldición. Como es de suponer, la risa enfurece aún más a la víctima. Por último, el enemigo se confiesa dispuesto a creer en la maldición si la víctima acepta darle una prueba, mordiendo la cuerda que sujeta el tajo, en el momento de ser decapitado.

La espada cae sobre la víctima. Su cabeza se desprende de los hombros y se cae sobre la cuerda, mordiéndola con furia. Al ver esto, el enemigo vuelve a soltar una carcajada, ya que todo el odio que podía sentir la víctima lo ha consumido en demostrar el poder de su voluntad. No ha quedado ni una pizca de ira para la maldición.

Aunque en nuestro mundo las cosas no son tan dramáticas, el principio sigue siendo válido. Algunas personas suelen decir que han descargado o desahogado su cólera, como si ésta fuera una presión acu-

mulada, o una carga de electricidad. En esencia, la definición es acertada. Sentimos que se va acumulando la presión dentro de nosotros, a menudo hasta el momento en el que nos sentimos obligados a descargar nuestra cólera contra la persona que tenemos más a mano y que, en realidad, no merece la maldición que hemos dejado caer sobre ella. Sin embargo, no hemos descargado nuestra cólera contra el blanco adecuado, ni contra algo que pueda asumir la presión sin sufrir ningún daño.

Algunas personas dan puñetazos a una almohada; otras lloran y no faltan las que descargan su ira a través de los deportes. La eficacia de estas técnicas varía de una persona a otra. No obstante, para desahogar la ira se deben seguir los siguientes principios: en primer lugar, se debe tener una idea muy clara del blanco contra el que va dirigida la ira. Para ello, debe usted determinar la verdadera razón de su ira. ¿Se debe tal vez a su propia incapacidad de hacer algo tan bien como le gustaría? ¿O considera injusto lo que otra persona le ha hecho? El segundo paso consiste en descargar esa ira de la mejor forma posible para uno. Ello significa que si para usted lo más importante es simplemente desahogar su cólera, puede dedicarse a lanzar almohadones, llorar o arrojar pelotas de tenis en todas direcciones. Por el contrario, si lo que más le importa es modificar la situación que le provocó ese sentimiento, debe usted desarrollar una estrategia que le permita utilizar la energía contenida en su ira para provocar dicho cambio.

Una actitud firme: conseguir lo que uno se propone

Ser firme no es lo mismo que ser agresivo, ya que esto último suele ser una forma de comportamiento colérico, generalmente motivada por un deseo de parecer poderoso. En contraposición, la firmeza está motivada por un deseo de actuar con eficacia y un intento de definir con precisión lo que se espera y lo que no se espera de otra persona. Esta actitud requiere la elaboración de un plan detallado para alcanzar el objetivo deseado y para comprender cómo van a actuar los demás en el proceso. Ser firme significa que se tiene la capacidad para reconocer cuál es el problema y para imaginar a partir de ahí *cómo se puede exponer dicho problema* sin herir a otra persona. Conviene que se plantee usted esta actitud como un proceso de tres fases cuando se proponga recurrir a ella para tratar con otra persona. En primer lugar, debe usted decirle a la otra persona: «Así es como me siento». A continuación, debe explicarle: «Esto es lo que ha ocurrido». Por último, debe preguntarle: «¿Qué podemos hacer para resolver el problema?». La firmeza y la sensibilidad son dos actitudes que deben ir siempre juntas. Antes de pasar de una fase a la siguiente, debe usted evaluar

cómo ha reaccionado la otra persona a la anterior. Por ejemplo, quizás tenga usted que explicarle con detenimiento sus propios sentimientos antes de que esté preparada para escuchar lo que ha ocurrido.

La modificación de la conducta: cambiar de hábitos

La *modificación de la conducta* no se consigue con una sola técnica, sino más bien con un programa en el que se utilizan varias técnicas simultáneamente. El proceso incluye los siguientes pasos:

— *Definición* de la conducta que desea usted cambiar, de cómo desea que cambie y de las técnicas que tiene a su alcance para efectuar el cambio.
— *Utilización de aproximaciones sucesivas.* Conviene que divida usted la conducta que se propone modificar en partes más pequeñas y más fáciles de controlar. Actúe tal y como suele hacerlo cuando se propone adquirir cualquier nueva aptitud, por ejemplo, como cuando aprendió a andar en bicicleta. Añádale unas ruedas auxiliares a su nuevo comportamiento para empezar y luego retírelas una a una a medida que vaya progresando.
— *Determinación* exacta de las recompensas y los castigos que se propone utilizar para deshacerse de la conducta indeseable y para desarrollar una más adecuada.
— *Determinación de las contingencias:* ¿Cuáles son las condiciones precisas que le harán acreedor a una recompensa o un castigo?
— *Control* de sus progresos. Registre sus resultados de forma que pueda determinar periódicamente cómo se desarrolla su programa.
— *Aprovechamiento* de los fracasos. Trate cada fracaso como una experiencia aleccionadora. Determine cuáles fueron sus errores y modifique su programa cuando sea necesario.

En cierta ocasión traté a Mike, un escritor que casi nunca entregaba a tiempo el material a su editor. Juntos diseñamos un programa de modificación de la conducta con el fin específico de lograr que cumpliera los plazos. Mike aceptó firmar cinco cheques por valor de cien dólares cada uno a nombre de varias sociedades benéficas. A continuación, se comprometió a realizar su trabajo en cinco plazos de una semana cada uno; cada vez que no cumpliera uno de estos plazos, uno de los cheques le sería remitido a su destinatario. El plan no funcionó. Envié tres de los cheques antes de que decidiéramos dedicarnos durante un tiempo a intentar comprender qué estaba funcionando mal. Al parecer, Mike justificaba el envío del dinero y el incumplimiento de los plazos, pensando para sus adentros «Bueno, al fin y al cabo, debe-

ría ser más caritativo de lo que suelo ser». Después de haber descubierto que era así, Mike firmó otros cheques, esta vez a nombre de las organizaciones que más le disgustaban, aquellas que en su opinión eran las que *menos* merecían su ayuda. Tras haber efectuado este cambio en su programa, Mike no volvió a superar ninguna de las fechas límite que habíamos establecido.

Todo ello le demuestra que es muy difícil dar en el blanco desde el primer momento. Al igual que Mike, tal vez usted no descubra al primer intento las recompensas o los castigos más eficaces. Por otra parte, es probable que se dé por vencido antes de tiempo porque espera demasiado en determinados momentos y muy poco en otros. El avestruz perfeccionista intenta sabotear de esta forma su trabajo para que usted deje de insistir. No obstante, si persiste, descubrirá que, poco a poco, consigue efectuar los cambios previstos. A medida que vaya superando las fases de su propio programa, advertirá que éste va adquiriendo más precisión, hasta que por fin se convierte en lo que usted esperaba conseguir.

Romper el círculo: atreverse a hacerlo

A menudo lo inusitado nos paraliza. Algunas veces resulta incluso aterrador; aunque en la mayoría de los casos no es más que eso: algo inusitado. Eso es lo que ocurre, por ejemplo, cuando el día amanece cubierto y lluvioso, húmedo, frío y oscuro. ¿Qué podemos hacer en un día como éste, si no es hibernar? La mayoría de las personas se limitan a comentar con los demás, y consigo mismas, lo desdichado que está el tiempo. Como es lógico, este tipo de comentarios sólo sirve para empeorar las cosas. ¿Qué puede ocurrir, sin embargo, si *tratamos de romper el círculo vicioso?* ¿Qué le parece si nos ponemos a pensar en lo que podemos hacer en un día como éste? Se puede considerar que es una oportunidad para relajarse o un final feliz de una sequía. Intente expresarle a otra persona algunas de las ideas positivas que se le ocurran. Aunque es muy probable que en un primer momento le mire con suspicacia, estoy seguro de que terminará diciendo: «Pues sí, después de todo tal vez no sea tan malo».

Dos personas pueden presenciar exactamente el mismo acontecimiento e interpretarlo de forma distinta [13]. Estas dos personas van a reaccionar también de manera diferente, tanto afectiva como psicológicamente. La persona que dice «¡Qué tiempo más desdichado!» tal vez

[13] Albert Ellis y R. A. Harper, *A New Guide to Rational Living* (North Hollywood, CA: Willshire Book Co., 1975).

se deje vencer por su depresión, mientras que la que piensa «¡Vaya! Va a ser estupendo para las plantas» se sentirá entusiasmada con la vida.

Es indudable que no todos los problemas se pueden reinterpretar de forma positiva. No obstante, *la mayoría* de ellos tienen aspectos optimistas si se buscan con detenimiento.

Nuestras actitudes ejercen una influencia muy poderosa sobre nuestras propias emociones y las de las personas con quienes trabajamos y vivimos. Julie utilizó esta técnica para conseguir que el casero reparara la calefacción. Un día muy frío se convirtió en un estímulo para pasar a la acción y Julie descubrió que podía hacer algo positivo.

Tomar distancia: como si el problema afectase a otra persona

Una técnica muy eficaz paa las parejas que comparten un avestruz consiste en distanciar el problema, aunque también se puede adaptar para las situaciones que se plantean en el trabajo. Para ponerla en práctica, los miembros de la pareja, o el jefe y el empleado, se distancian de su problema y hablan de él como si fuesen meros observadores. Analizan lo que está haciendo *esa pareja;* lo que esperan uno del otro; lo que cada uno teme de *lo que está eludiendo;* y lo que *ambos* pueden hacer para liberarse del avestruz. Este distanciamiento permite a la pareja analizar el problema sin sentirse amenazada y la prepara para un intercambio posterior de *comentarios en primera persona.* El distanciamiento es una de mis técnicas predilectas. Muchas veces no me sirve de nada decirle a otra persona lo que no me gusta y escuchar lo mismo de ella. El distanciamiento nos permite analizar los mismos problemas sin sentirnos amenazados. A continuación, podemos trasladar nuestro análisis al terreno personal puesto que ya hemos centrado el tema y los problemas que vamos a discutir.

Las tareas desagradables: hacer primero lo que más nos desagrada

Si un trabajo le parece una *tarea desagradable,* pero no le queda más remedio que realizarlo, hágalo en primer lugar. Si tiene la posibilidad de hacerlo más tarde y decide aplazarlo, arrégleselas para que sea lo primero que haga en el momento en que haya pensado llevarlo a cabo. Haga primero lo que más le desagrada. De esta forma se disolverá la inquietud que este trabajo pendiente le produce al verlo sobre su cabeza como una espada de Damocles, y podrá emprender otras tareas con una actitud más relajada.

Marie, nuestra amiga que no conseguía rematar su propia declara-

ción de la renta, recurrió a esta técnica. Para ello, se propuso efectuar su propia declaración *en lugar* de perder el tiempo con las tareas secundarias que la mantenían tan ocupada. Marie solía recurrir a la dilación cuando llegaba el momento de completar su declaración, dedicándose a cualquier otra ocupación desde barrer el garaje hasta llevar sus periódicos viejos a un centro de recuperación del papel. Aunque en un primer momento le costó mucho trabajo programar y completar la fase preparatoria de su declaración, ya habíamos previsto en nuestras sesiones de terapia las dificultades por las que iba a atravesar y habíamos estudiado los sufrimientos y las ventajas que le iba a reportar. Al final, se ahorró meses de inquietud y una suma considerable de dinero en concepto de recargos y multas. Ted utilizó también esta técnica para conseguir redactar su testamento. No obstante, si a su avestruz le parece insuperable la tarea desagradable que tiene que realizar, utilice para empezar otra técnica como la de *divide y vencerás.*

Divide y vencerás: desglosar los grandes objetivos

En el momento de establecer sus objetivos, puede que los más importantes le parezcan tan inasequibles que se vea tentado a pasarlos por alto, mientras que los objetivos más sencillos le resultan atractivos debido precisamente a su sencillez. Por ello, acaso da de lado a los más importantes y ni siquiera los incluye en sus planes. Los elude, los entierra hasta que llegue el día en que se sienta más ambicioso. Para resolver este problema, tiene usted que proceder de la forma siguiente: determine cuál es su objetivo más importante y examínelo con atención. A continuación, *divídalo* en segmentos fáciles de manejar y que tenga usted posibilidades reales de conseguir. Convierta cada uno de estos segmentos en un nuevo objetivo. Intente detallar mentalmente el primero de ellos y luego vuelva a dividirlo hasta que obtenga una tarea que pueda terminar *ahora mismo.* Asegúrese al mismo tiempo de que conoce los pasos que tiene que dar al *día siguiente.* No se deje vencer por la tentación de eludir el siguiente paso cuando llegue el momento de darlo. En efecto, tenga cuidado de no dejarse llevar por el siguiente razonamiento: «Has conseguido realmente grandes progresos en el camino que puede llevarte hacia tu objetivo más importante. ¿Por qué no esperas un poco hasta ver qué ocurre con lo que ya has hecho?»

Tal vez su objetivo más ambicioso le parezca tan complejo que ni siquiera se decida a emprender el camino hacia su consecución. Sin embargo, piense en los objetivos en apariencia imposibles que se han alcanzado, dividiendo las tareas en cientos e incluso miles de fases asequibles. Piense, por ejemplo, en el programa espacial, en el que trabajaron miles de personas durante más de veinte años. O en algunas de

las grandes batallas de la historia. O en la construcción de una casa a partir de la primera piedra, como indicábamos en un capítulo anterior. Cada uno de estos objetivos se tuvo que dividir para poder superar las dificultades de la tarea.

Nancy y Nick recurrieron a esta técnica cuando llegó el momento de hacer frente a los problemas que habían estado eludiendo. Examinar el conjunto de sus relaciones parecía una tarea colosal. No obstante, ambos se sorprendieron al ver que cada uno de ellos dominaba la técnica del *«divide y vencerás»* en su respectiva profesión. Pese a todo, sus temores reprimidos no les permitían aplicarla en su vida privada. En lugar de tener que aprender cómo se utilizaba esta técnica, Nancy y Nick tuvieron que aprender a ser lo suficientemente objetivos acerca de su matrimonio para ser capaces de utilizar la técnica una vez más.

Hacerlo: ¿a quién le corresponde?

Haga aquellas cosas que necesiten ser hechas *por usted.* Si tiene que cambiar el aceite de su coche y no consigue encontrar un mecánico en muchos kilómetros a la redonda, hágalo usted mismo. No obstante, si lo está haciendo sin pensar en el tiempo y las energías que puede emplear, ni en las otras cosas que dejará sin hacer, plantéese de nuevo si debe hacerlo. El dinero que se ahorra haciendo demasiadas cosas usted mismo puede convertirse a largo plazo en un despilfarro. He trabajado con demasiados ejecutivos de nivel medio que estaban convencidos de estar prestando una ayuda preciosa a su empresa, haciendo todo ellos mismos. Les costó muchos sufrimientos descubrir que se habían equivocado. No conseguían impresionar a nadie perdiendo el tiempo en tareas secundarias. Sus superiores advertían únicamente que les faltaba tiempo o energía para las tareas importantes. Si tiene usted cosas que hacer y está absolutamente convencido de que usted es la persona que *debe* hacerlas, hágalas, no las delegue o retrase, ni renuncie a ellas. Adelante, manos a la obra.

Las cartas de doble efecto: expresar en palabras el problema y centrarlo

Después de entrevistarme con Roy unas cuantas veces, le pedí que escribiera una de estas cartas a Shirley. Le expliqué que tenía que desahogarse en esta carta, diciéndole todo lo que pensaba y sentía, tanto lo bueno como lo malo. Roy escribió una obra maestra, resumiendo la situación como no había conseguido hacerlo durante nuestras sesiones. En ella, recordaba lo prometedora que había sido la primera época

que pasaron juntos. Además, confesaba a Shirley lo amargado y harto que ahora se sentía. Seguía estando furioso cuando trajo la carta a mi consultorio. Le pedí que *no* la enviara. La carta ya había ejercido su *doble efecto*. Le había permitido a Roy *expresar* los sentimientos que hasta entonces había reprimido y le había proporcionado la oportunidad de *centrar* estos mismos sentimientos. Las cartas de doble efecto constituyen un medio excelente para cualquier persona que se proponga expresar y centrar unos sentimientos: gracias a ellas los empleados consiguen aclarar en su propia mente lo que esperan de su jefe; los directivos logran entender con más claridad lo que no les satisface de su propio puesto y de sus relaciones con sus empleados; los niños pueden examinar sin ningún temor sus sentimientos con respecto a mamá, papá y el colegio; y las personas que mantienen una relación, como Roy, puede expresar sin ningún riesgo sus sentimientos reprimidos.

Las tareas sencillas: de todas formas hay que realizarlas

No se deje engañar por las *tareas sencillas*. Este es un calificativo falso inventado por el avestruz. No existen tareas sencillas, sino únicamente tareas que no le causan tanta inquietud o temor como otras. Cuando algo se convierte en una tarea para usted, pasa a presentar los mismos peligros potenciales que cualquier otra que le inspire temor. Lo que más le conviene es tratar esta tarea que le parece demasiado sencilla como si fuese *desagradable,* por si acaso se ha equivocado.

Decir «basta»: la perfección es una exigencia excesiva

¿Espera usted hasta haber recogido el 100 por cien de la información que necesita antes de abordar la solución de un problema o realizar una tarea? ¿Cómo está seguro de que va a conseguir toda la información? ¿Cómo espera saberlo todo acerca de un problema? Se trata de algo imposible. No hay que darle más vueltas. Tal vez su avestruz le impulse a seguir este camino, pero este perfeccionismo sólo le hará recurrir aún más a la dilación. Deirdre siguió mi consejo cuando le pedí que completara su primer caso legal aunque sólo hubiese recogido el 85 por ciento de la información que necesitaba. Descubrió que era *más que suficiente* para hacer un trabajo brillante. A usted le ocurrirá lo mismo. Sea realista al abordar sus proyectos, no deje que los preparativos consuman tanto tiempo que no quede suficiente para hacer el trabajo.

La generación controlada de imágenes: visión anticipada

Rara vez apreciamos el poder de nuestra mente para producir imágenes que influyen en nuestros actos. Los técnicos de publicidad suelen hacerlo y con muy buenos resultados. Los terapeutas las utilizan frecuentemente para tratar los casos extremos de fobias y obtienen también muy buenos resultados. A Walter le bastaron unas cuantas sesiones conmigo para ser capaz de imaginarse a sí mismo saliendo de casa por la mañana y sintiéndose relajado en la oficina. La *generación controlada de imágenes* y el *psicodrama* son dos instrumentos muy eficaces que le permiten poner en práctica un nuevo comportamiento sin tener que sumergirse de verdad en la situación amenazante.

La clave en la técnica de la generación controlada de imágenes consiste en relajarse e imaginarse a uno mismo en la situación que produce estrés, utilizando el comportamiento que se desea poner en práctica para hacerle frente con eficacia. Piense en el problema como si constara de una serie de acontecimientos que le producen cada vez más inquietud, acontecimientos similares a los que imaginó Walter: vestirse y pensar en el trabajo; salir de casa; llegar a la oficina; estar en su propio despacho; entrar en el despacho de su jefe; iniciar la conversación con su jefe; y así sucesivamente. Si se nota tenso, interrumpa el proceso y relájese. A continuación, vuelva a imaginar un acontecimiento de menor jerarquía en su escala de inquietudes. Imagine dicho acontecimiento mientras se relaja y luego vaya recorriendo la lista de acontecimientos que le producen cada vez más inquietud. De este modo, aprenderá usted a asociar la relajación con cada uno de los acontecimientos en lugar de con la inquietud que se ha convertido en un hábito para usted.

No escuche a medias: o todo o nada

No escuche a medias. Si algo no merece *toda* su atención, es porque no merece ninguna atención.

El sentido del humor: saber cuándo conviene reírse

El sentido del humor puede ser una ventaja o un inconveniente a la hora de enfrentarse con un complejo de avestruz. John Dryden, el escritor británico de la época de la Restauración, señaló: «Los hombres (y las mujeres) apuntan con más tino cuando disparan en broma». Tenga cuidado con el abuso de las bromas dirigidas contra los demás

cuando se proponga resolver sus problemas. Con demasiada frecuencia puede caer en la tentación de descargar así su irritación contenida y lo que se proponía expresar en clave de humor se tomará, como una mal disimulada hostilidad. Con esta irritación sarcástica sólo conseguirá entorpecer la comunicación, sin resolver los problemas eficazmente.

No obstante, mantenga de todas formas su sentido del humor cuando llegue el momento de examinar y de enfrentarse con su avestruz. Intente potenciar su propia capacidad de reírse de lo que usted hace, además de reírse de lo que hacen las otras personas, al convivir con un avestruz. Algunos de los trucos que utilizamos para proteger a nuestro animal emplumado son realmente graciosos. Por consiguiente, relájese y ríase; deje que lo que suele considerar con demasiada seriedad se convierta en una parte divertida de su nueva personalidad, libre ya del avestruz.

Expresarse en primera persona: un enfoque positivo

La mayoría de las técnicas terapéuticas se proponen conseguir que el paciente sea capaz de pronunciar lo que en la jerga psicológica se conoce como «expresiones en primera persona». Se trata de mensajes claros sobre «cómo me siento», formulados sin echar la culpa de lo que ha ocurrido a la otra persona. Estas locuciones personales constituyen una forma muy eficaz de expresar las emociones que a menudo se reprimen para complacer el avestruz. Glenn consiguió que el señor Stevens se mostrara mucho más receptivo cuando le expuso sus inquietudes empezando por «Yo pienso que...» en lugar de atacarle con frases como «Usted me obligó a...». Los comportamientos de acumulación o de negación del problema, tan propios del avestruz, a menudo se expresan con frases tales como «¡Imbécil! ¡Mira lo que me has hecho pasar!». Las expresiones en primera persona le permiten decir con sinceridad y firmeza: «Así es como me siento. Estudiemos juntos lo que ha ocurrido y veamos lo que ambos podemos hacer».

Las interrupciones: evítelas

Si hay una puerta, ciérrela. Si tiene un contestador, utilícelo. Si no hay una puerta que pueda cerrar, recurra a una señal que indique a las personas que puedan interrumpirle que no está disponible. Si alguien le interrumpe a pesar de todo, ya sea presentándose en persona o llamando por teléfono, señálele un momento *concreto* en el que pueda usted estar a su disposición. O, mejor aún, comparta con él la responsabilidad. Indíquele una hora en la que pueda volver a presentarse o a

llamar. De esta forma se habrá quitado de la mesa un motivo más de desorden.

Las listas: asignar prioridades

Si normalmente utiliza listas, empiece por confeccionar una de todo lo que piensa que tiene que hacer. Hágalo únicamente como resumen de su situación; sin embargo, *no intente* en ese momento efectuar las tareas que contiene su lista. Vuelva a leer todos los puntos que ha enumerado y evalúe cada uno de ellos. Piense en la inversión que requiere cada uno en términos de tiempo, esfuerzo y dinero y compárela con los beneficios potenciales y probables que espera obtener. ¿Qué va a conseguir en comparación con lo que habrá invertido?

Es muy probable que descubra que sólo un 20 por ciento de las tareas acumulan el 80 por ciento de todo el valor que representa para usted el conjunto. Como es lógico, usted debe asignar a estas tareas un valor superior al del resto. Utilice la siguiente escala: *A:* tareas que es preciso hacer ahora mismo; *B:* tareas importantes, pero que no es preciso hacer ahora mismo; *C:* tareas que se pueden delegar, aplazar o abandonar. A algunos de mis clientes les resulta útil imaginar estos tres valores como si se tratara de los tres cajones de su escritorio: los asuntos de la categoría *A* van en el primer cajón, los de la categoría *B,* al cajón de enmedio y los de la categoría *C,* al último cajón. Comience *siempre por hacer las tareas del cajón A,* quedándose allí hasta que las haya terminado. Y siempre debe realizar primero las tareas que le van a proporcionar mayores beneficios, aunque sean las más difíciles.

La negociación lógica: bueno para ti y para mí

Lo más lógico es negociar para que cada una de las personas que intervienen en la discusión obtenga lo que desea, al menos en la medida de lo posible. Cuanto más equilibrados sean los resultados que cada persona obtenga en la negociación, mayor será la probabilidad de que se establezca una relación mutuamente satisfactoria. Al igual que ocurre con el plan de trabajo que prepara una persona que va a reunirse con otra, la *negociación lógica* requiere que haga usted un esfuerzo consciente para detallar lo que la otra persona desea y necesita obtener de su relación mutua, además de enumerar sus propios deseos y necesidades. Intente determinar lo que va a conseguir la otra persona si le concede a usted una gran parte de lo que usted pretende. Luego, expóngale los beneficios que ella misma va a obtener; es muy probable

que ni siquiera haya pensado en ellos. De este modo, ambos saldrán ganando de la negociación.

El cambio de postura: ver las cosas desde una nueva perspectiva

Cuando tenga la impresión de que una solución no está dando buenos resultados, repase lo que ha ocurrido. Si la solución está empeorando las cosas, examine cómo la ha estado poniendo en práctica. Plantéese incluso la posibilidad de hacer exactamente lo contrario.

Cuando Roy se dio cuenta de que la solución que aplicaba a su problema con Shirley no daba buenos resultados, optó por recurrir a un método distinto. Cuantos más esfuerzos hacía, peor se ponían las cosas. Aunque el hecho de hacer exactamente lo contrario de lo que había estado haciendo —lo que, en el caso de Roy, suponía dejar de perseguir a Shirley y dejar de buscar una solución— no hizo que sus relaciones fueran maravillosas, tampoco las empeoró. Roy descubrió que, al moderar su búsqueda, le quedaba más tiempo para examinar lo que quería, por lo que su malestar se fue debilitando. Una tarde, Shirley lo llamó para preguntarle si podían verse para hablar sobre ese «algo» que les preocupaba. Roy no podía recordar otra ocasión en la que ella hubiese reconocido que existía efectivamente un «algo», forma con la que ambos se referían a su relación y todos los problemas que traía consigo. «No pretendía hacerme de rogar ni nada parecido» me confesó Roy unos días más tarde. «Lo que ocurría es que tenía que hacer muchas cosas y éstas habían empezado a parecerme más importantes. Supongo que he cambiado de verdad.»

La caja del avestruz: el archivo de lo que corre peligro de aplazamiento

Una *caja de avestruz* sirve para que meta en ella todas las cosas ante las que probablemente se comportaría como un avestruz: la llamada de teléfono a la que le da grima contestar; la factura cuyo pago está aplazando; la tarea en la que no puede pensar sin ponerse nervioso. Utilice un cajón especial, una carpeta de color, o incluso una caja, para estas cosas. Utilice sobre todo su caja de avestruz para el material nuevo que vaya apareciendo, de forma que pueda identificar en el acto las tareas ante las que reacciona de forma negativa. Es una buena manera de prever los problemas que se van a presentar. Los ejecutivos que tienen sobre su escritorio una caja de avestruz no sólo constituyen para sus empleados un modelo de solución eficaz de los problemas, sino que consiguen hacer más cosas.

El memorándum del avestruz: o beneficios o demoras

El *memorándum del avestruz* es un formulario que he diseñado precisamente para las tareas que «pueden inducir a enterrar la cabeza». Copie el formulario y *adhiéraselo* a todas aquellas cosas que puedan inducirle a comportarse como un avestruz; «esa» carpeta de documentos, «ese» recordatorio de llamada pendiente, «ese» proyecto tan importante. Señale con una cruz la respuesta que haya elegido en el formulario y utilice el memorándum como recordatorio. Determine si debe delegar la tarea en cuestión y, de ser así, ¿en quién? ¿Debe aplazarla? ¿Hasta cuándo? ¿Debe más bien olvidarse de ella? A continuación, ordene todas esas tareas a las que haya adherido un memorándum según su orden de prioridad, considerando como más urgentes las que, pareciéndole más desagradables, le vayan a reportar los mayores beneficios.

El truco de la alfombra persa: ser perfecto no es tan importante como parece

Esta técnica es muy útil para superar el perfeccionismo, comportamiento de avestruz que lleva a imponerse objetivos imposibles de alcanzar y muy poco rentables. Cometa un error premeditado, un error insignificante o intencionado, o deje tal como está algo que, por costumbre, quisiera que fuera perfecto. Podrá controlar su error y comprobará que se ha esfumado una parte de su inquietud. Advertirá asimismo que un pequeño error suele pasar inadvertido, por lo que tendrá que admitir que no vale la pena esforzarse por hacer todo a la perfección. El *truco de la alfombra persa* se deriva de una costumbre que impera entre los fabricantes de alfombras persas. Estos artesanos suelen cometer un error intencionado en cada alfombra para demostrar que admiten que la falibilidad humana es inevitable y para protegerse de la mala suerte que se deriva de la arrogancia.

El estrés planificado: un hueco para los problemas

En ocasiones resulta útil hacer en un solo bloque de tiempo todas las tareas que producen un alto nivel de estrés. De este modo, *usted mismo* es el que decide someterse a un estrés importante durante determinado período de tiempo; el estrés no puede aparecer de pronto y pillarle por sorpresa.

El *estrés planificado,* es lo contrario del *ocio programado.*

Memorándum del avestruz

Fecha: _____

Destinatario: Yo mismo

Asunto: Identificar o asignar el problema _____

_____

Este problema es:
- ☐ *urgente* (hoy)
- ☐ *prioritario* (esta semana)
- ☐ *no prioritario* (la semana próxima)
- ☐ *no requiere un memorándum*

Medida que conviene tomar:

☐ Delegar en: _____

☐ Aplazar hasta: _____

☐ Llamar para fijar una entrevista con: _____

☐ Deshacerse de él en: la papelera más cercana

☐ Escribir/dictar una respuesta a: _____

☐ Convocar una reunión de personal para: _____

☐ Enfrentarse personalmente con: _____

☐ Tratar de ignorarlo: ¡buena suerte!

☐ ¿Otra alternativa? _____

La resistencia: decir que no para llegar al sí

Cuando tenga la impresión y la sensación de que las cosas se han puesto muy negras y se debata entre tantas ideas contradictorias que se sienta incapaz de decidir cuál es el siguiente paso que tiene que dar,

adopte una actitud de *resistencia*. Bastará con que mantenga esta actitud resuelta de rechazo de *todo* para que las tareas y los problemas secundarios se separen por sí solos de los más importantes. La resistencia ante cualquier cosa que le haga sentirse confuso en determinado momento puede actuar como un filtro y ayudarle a recuperar el control de su vida. La resistencia supone decir que no a casi todo y luego dejar poco a poco que las tareas urgentes se vayan reintegrando a su programa a medida que vaya siendo capaz de determinar qué es lo más importante para usted.

La resistencia ayudó a Gary a superar algunas de las dificultades que tenía para expresar su irritación. Como recordará, Gary pasó de la timidez más extremada a la agresividad al intentar explicar a su jefe lo que quería. Sus tentativas fracasaron y le produjeron un sentimiento de impotencia. Con el fin de llegar a separar lo que realmente quería de un sinnúmero de ideas confusas, Gary se limitó a no hacer nada.

El psicodrama: el entrenamiento es la mejor preparación

El psicodrama consiste en ensayar lo que se puede hacer en una situación amenazante con la ayuda de un amigo o de un terapeuta que asume el papel de la persona con la que se va uno a enfrentar. Este ensayo permite explorar las opciones y prepara a la persona para que, actuando con flexibilidad, conserve el control de la situación sea cual sea la dirección que tome el encuentro. Cuando utilice usted esta técnica, ponga en escena lo peor y lo mejor que puede ocurrir, así como lo que le parece más probable que ocurra (lo peor y lo más probable rara vez coinciden aunque en algunos momentos pueda parecer que son una misma cosa). Sea cual fuere la situación que se produzca en la realidad, usted se habrá enfrentado con todos los temores que pueden mantener oculto a su avestruz y habrá pensado de antemano en la forma más adecuada de hacerles frente.

Los supervisores pueden utilizar el psicodrama para determinar cuáles son los medios más efectivos para resolver una situación conflictiva con sus empleados. Las parejas lo pueden utilizar para que cada uno de ellos sea consciente de lo que siente el otro acerca de un problema. Muchas de las personas que ha conocido en este libro encontraron en el psicodrama una forma muy eficaz de prepararse para un encuentro.

Una forma distinta de utilizar el psicodrama consiste en cambiar de papeles, algo así como «tú eres yo y yo soy tú». Los terapeutas utilizan a menudo esta técnica con las parejas o con padres e hijos. Lo que se pretende conseguir básicamente con este cambio de papeles es que uno «camine varios kilómetros con los zapatos de la otra persona». Si tanto

usted como la otra persona involucrada en el problema están presentes, ambas se irán alternando los papeles a medida que vayan analizando el problema. Cada una intentará pensar, actuar y sentir como la otra persona cuando examine los diferentes puntos. En caso de que la otra persona involucrada en el problema no esté presente para cambiar de papeles con ella, puede usted pedirle a un amigo que interprete su papel mientras usted asume el de otra persona en una situación determinada.

No hay nada más eficaz que un ensayo y cuanto más realista, mejor.

Los programas: su tiempo le pertenece

Una vez que haya separado las tareas que forman parte de la categoría *A* de las que se incluyen en las categorías *B* y *C*, elabore un programa. De hecho, conviene que prepare tres programas: uno para todo el mes, otro para la semana y un tercero para cada día. Una vez que haya completado la jornada en cuestión, examine con detenimiento su programa. ¿Cuántas tareas ha podido realizar? ¿Quién incluyó todas estas tareas en su programa? ¿Le habían sido impuestas por otra persona? ¿Qué conclusión puede sacar tras este examen respecto a la forma en la que elabora sus programas y cómo podría aplicarla a las que elabore para mañana? Examine de forma análoga sus programas semanales y mensuales. Descubrirá que esta programación le permite dedicarse a aquellas «diversiones» para las que no disponía de tiempo suficiente. Además, el hecho de estar mejor organizado le hará sentirse más libre y no lo contrario. Aprenda a confeccionar programas que se adapten a sus necesidades de forma que pueda vivir sin tener que recurrir a su avestruz.

El ocio programado: el descanso y la diversión entendidos como parte normal del programa

«Y el séptimo día, descansó.» Cuando confeccione su programa, no olvide prever una recompensa para el duro trabajo que va a realizar, programando pausas y descansos. Con demasiada frecuencia nos imponemos a nosotros mismos un programa de trabajo que en ningún caso nos atreveríamos a imponerle a otra persona. Recuerde que debe tener en cuenta la ley de rendimientos decrecientes. Si programa períodos ininterrumpidos de trabajo, el tiempo que invertirá en una tarea será mayor que la producción y los rendimientos que obtenga. Usted necesita «tiempos muertos», períodos de descanso y diversión al igual que

todo el mundo. Lo que no se puede permitir es que se produzcan tiempos muertos por causas tales como la enfermedad o el agotamiento. Por otra parte, una vez que haya programado estas pausas, respételas cuando llegue el momento. A continuación, reanude sus actividades, de acuerdo con el programa.

Un orden del día personal: exponga sus opiniones

Toda reunión requiere un orden del día, un documento en el que se expongan los puntos que quieren tratar las personas que han convocado la reunión. Por otra parte, cada persona tiene también su propio orden del día, aunque la mayoría de nosotros lo mantengamos oculto. Cuando vaya usted a asistir a una reunión, prepare de antemano su propio orden del día. Esta precaución es de suma importancia tanto en su vida privada como profesional. Es indispensable que sepa usted lo que quiere conseguir de una situación antes de que se sumerja en ella.

Cuando Roy se citó con Shirley para hablar de su relación no sabía muy bien cuáles eran los puntos que ella había incluido en su orden del día, aunque se había formado una idea general durante su conversación telefónica. Pese a todo, ayudé a Roy a confeccionar su propio orden del día, incluyendo todos los puntos que él quería tratar, enumerados por orden de prioridad. Margaret también utilizó esta técnica para preparar su encuentro con su jefe. Al elaborar su propio orden del día, Margaret se formó una idea muy clara de los puntos que quería abarcar durante la entrevista. A Glenn también le fue muy útil para tratar con el señor Stevens. En el capítulo diez tendrá usted la oportunidad de ver y analizar su orden del día.

Aunque no pretendo que se presente usted a las reuniones con un montón de papeles repletos de puntos a tratar, le recomiendo que prepare por escrito un orden del día, aunque sólo utilice una o dos tarjetas como guión. Todos tenemos nuestro propio orden del día y, cuando dejamos que nos aparten de él, los motivos vienen determinados, frecuentemente por nuestro avestruz.

El autoensayo: hablar con uno mismo

El *autoensayo* es la vertiente física de la *generación controlada de imágenes* y supone la práctica por uno mismo de los nuevos comportamientos deseados, sin la ayuda de nadie. En este caso, usted debe asumir ambos papeles en lugar de sólo uno. Aunque tal vez este procedimiento le parezca un poco esquizofrénico, lo cierto es que esta «conversación consigo mismo» es una forma muy segura de tomar contacto

con lo que puede ocurrir y con la forma en que pueden reaccionar las otras personas. Los vendedores que mejores resultados consiguen, como el propio Alan, que superó su necesidad de ser perfecto en su trabajo, utilizan a menudo el autoensayo antes de abordar una venta importante. Alan aprovecha el tiempo que necesita para llegar al sitio donde le han citado para ensayar el diálogo que va a tener lugar, interpretando su propio papel y el de su cliente mientras conduce su coche. El autoensayo permite a Alan, y también le permitirá a usted, prever lo que va a ocurrir e incrementar su capacidad de control en cualquier situación.

El tiempo de cocción: período de descompresión

Diseñé esta técnica especialmente para Deirdre, al comprobar que le gustaba sentarse en su oficina y «cocer» en su cabeza lo difícil que era todo. No podía esperar que renunciara a este comportamiento de la noche a la mañana, por lo que le asigné media hora de *cocción* cada mañana, período tras el cual tenía que emprender una tarea de la categoría *A*. Después de una semana, Deirdre me pidió que redujera su tiempo de cocción a quince minutos. Al cabo de tres semanas, estaba a punto de caramelo y había renunciado por completo a su comportamiento inicial. Deirdre me confesó: «No entiendo cómo he podido aguantarlo *todo este tiempo*».

El sabor del éxito: otórguese una recompensa

Organice su programa y sus tareas de forma que siempre consiga el *éxito,* es decir, de manera que siempre pueda terminar las tareas que haya programado. Si se impone demasiadas tareas, estará dejando que su avestruz le programe el fracaso en lugar del éxito.

La gestión del tiempo: su tiempo le pertenece de verdad

Todos los avestruces comparten una característica: son muy hábiles cuando se trata de entorpecer nuestra capacidad de utilizar el tiempo de forma eficaz y gratificante. Es indispensable que aprendamos a controlar nuestro tiempo si queremos deshacernos del complejo de avestruz. Las tres técnicas siguientes las aprendí en un seminario muy interesante sobre la *gestión del tiempo.* La más importante de ellas es *delegar;* las otras dos son *desistir* y *demorar.*

Delegar. El avestruz odia delegar tareas. Pero, ¿qué ocurre cuando nos resistimos a delegar? Se producen dificultades obvias tales como exceso de trabajo, mayor inquietud e imposibilidad de terminar determinadas tareas, situaciones todas ellas en las que se siente muy cómodo el avestruz. Piense en Dwight D. Eisenhower cuando dirigió la invasión de Normandía durante la Segunda Guerra Mundial. ¿Hubiera tenido Eisenhower, o cualquier otro general, la posibilidad de controlar la situación sin delegar en sus subordinados miles y miles de tareas? No. ¿Dejó de ser líder por el hecho de haber delegado? No. Lo cierto es que su capacidad de delegar destacó como la más importante de sus virtudes. Y lo mismo le ha ocurrido a muchos grandes empresarios y líderes políticos a lo largo de la historia.

¿A qué se debe entonces que las personas se resistan con tanta tenacidad a delegar cuando el hecho de reservarse todo el trabajo les produce tantos sufrimientos? He comprobado que las razones principales deben buscarse en lo que solemos suponer cuando pensamos en confiar un trabajo a otra persona. ¿Nunca le ha asaltado a usted alguna de las siguientes ideas?

— Seré menos importante si tengo que dar parte del trabajo a otra persona (miedo a perder una parte de su autoestima).
— Tendré que reconocer que no puedo terminar el trabajo (miedo al fracaso).
— Nadie puede hacerlo tan bien como yo (perfeccionismo).
— De todas formas esto no debería hacerlo yo (coleccionismo).
— Ahora no tengo tiempo, así es que lo haré más tarde (dilación).
— De todas formas no es un trabajo muy importante (negación).

La causa que subyace bajo estos razonamientos parece ser el miedo a no poder controlar la situación. Lo cierto es que el hecho de delegar puede ayudarle a controlar mejor la situación. En realidad, cuanto mayor sea el número de personas en las que pueda delegar, mayor será la importancia del puesto que usted ocupa, ya que sólo las personas que tienen poder gozan de la facultad de delegar.

Permítame que le relate un acontecimiento, menos trascendente que la Segunda Guerra Mundial, que nos ocurrió a mí y a mi avestruz. El año pasado marché de viaje sin avisar al servicio que se encarga de recoger mis mensajes que no iba a estar localizable. Pensé para mis adentros: «Sólo voy a estar fuera un día y medio, así es que no vale la pena pedir ayuda. Me las puedo arreglar muy bien yo solo». El servicio recogió mis mensajes como de costumbre. No obstante, al final me vi obligado a estar fuera otros dos días y no me acordé enseguida de que nadie conocía mi ausencia. Cuando me decidí a llamar, me enteré de que una persona había intentado varias veces ponerse en contacto conmigo para obtener cierta información. El servicio de recogida de

mensajes me advirtió que esa persona estaba furiosa porque yo no había contestado a sus llamadas.

Mi primera reacción fue enfadarme yo también. Esta persona quería que le hiciera un favor y ni siquiera había insinuado que llamara a cobro revertido. Aunque no cabe duda de que éste es un detalle insignificante, debo admitir que me molestó. Ello me indujo a demorar mi contacto con ella hasta ese momento en el que «se hacen todas las llamadas pendientes», «se liquidan todos los memorandos» y «se ponen al día todas las tareas aplazadas», es decir, hasta *más tarde.*

Usted ya habrá adivinado el resto de la historia. Cuanto más aplazaba la llamada, mayores eran mi vergüenza y la dificultad que me representaba ponerme en contacto con la persona en cuestión. ¿Cómo resolví el problema? Delegando. Tuve que llamar a la secretaria de la asociación psicológica que presido. Puesto que la llamada estaba relacionada con la asociación y dado que nuestra secretaria tenía acceso a una línea especial, le pedí que me echara un cable. Ella interpretó mi petición como un cumplido y terminó por hacer la tarea con mucha más eficacia y rapidez de las que yo hubiera conseguido. Al terminar el día, me había descargado de una de las muchas tareas pendientes que yo mismo había estado acumulando.

Demorar. Aunque suele ser fundamental hacer las cosas en el acto, también es muy importante saber cuáles se pueden aplazar. Si no tiene que realizar ahora mismo la tarea, y si el hecho de llevarla a cabo no le va a reportar el máximo rendimiento de su inversión en tiempo y esfuerzos, puede usted *demorarla* hasta otro momento. De este modo, usted no se olvida del trabajo ni pone en duda la necesidad de llevarlo a cabo. Lo que hace es reconocer su nivel de importancia y decidir de forma consciente que lo hará en otro momento.

Desistir. Si usted no va a hacer, delegar o demorar una tarea, desista de ella ahora mismo. La mayoría de las tareas, memorandos, llamadas, obligaciones sociales y de otro tipo no son cosas que nosotros hayamos pedido. Es indispensable identificar estos asuntos en el momento mismo en que aparecen. Intente librarse de ellos inmediatamente. Adelante, tome una decisión. Mientras abre su correspondencia, asegúrese de que tiene a su alcance una papelera. Examine cada asunto y piense en lo que puede ocurrir si se deshace de él ahora mismo. ¿Qué es lo peor que puede suceder? Estoy seguro de que puede usted arrojar a la papelera muchas más cosas de las que hubiera imaginado.

Uno de mis amigos cuya profesión es la de realizador de documentales se las ve y se las desea cuando llega el momento de elegir entre los cientos de metros de película lo que debe incluir en el producto fi-

nal. Algunas veces tiene que rodar más de veinte horas de película y luego reducirla a un documento de tan sólo media hora. Normalmente, el 90 por ciento del material filmado es excelente. Él y su avestruz solían examinar durante horas cada metro de película, atormentados por la idea de que cada trozo podía ser el que determinara el éxito o el fracaso del documental. Ahora tiene sobre su mesa de trabajo un cartel que le advierte: «Si tienes una duda, ¡corta!». Esta es una fórmula que todos podemos aprovechar. Cuando no pueda usted realizar un trabajo y tenga la impresión de que no puede delegarlo ni demorarlo durante un tiempo determinado, desista de él.

La tría: ocuparse de lo más urgente

Tenga cuidado con las emergencias. Los hospitales utilizan el método de la *tría* para decidir cómo distribuir unos recursos escasos en épocas de crisis. Se trata de un sistema diseñado para obtener el máximo beneficio de un recurso limitado, como, por ejemplo, los medicamentos, los alimentos o, en el caso de usted, la energía y la atención. Debe usted utilizar su ingenio para decidir cómo repartir sus propios recursos a la hora de resolver sus problemas de avestruz. Muchas de las tareas que parecen urgentes pueden resultar meras *trivialidades;* otras no son más que problemas de tipo *C* que otra persona le ha presentado como exigencias; algunas constituyen, en efecto, emergencias que requieren una atención más urgente que las tareas de tipo *A* ya establecidas. Examine cada emergencia, sopesando la energía que va a invertir y el beneficio que va a obtener y teniendo en cuenta todo lo que ha aprendido acerca de su avestruz.

Las ocupaciones triviales: descubrir los árboles en el bosque

Las cosas triviales son una especie de «confeti» que utiliza el avestruz para desviar su atención de lo que usted sabe que es importante. Es algo parecido a lo que ocurre con esas miles de tiras de metal caliente y brillante que los aviones y los buques lanzan al aire cuando son atacados con misiles. Con esta lluvia de metal, el sistema de orientación del misil se trastorna y no es capaz de localizar el blanco previsto. Su avestruz le lanza cosas triviales con el mismo fin. Su escudo desorientador no se compone de partículas de metal, sino de pequeñas interrupciones; del convencimiento de tener que hacer una cosa sin importancia antes de ocuparse de lo importante; de conversaciones telefónicas con los amigos; o de la preocupación por tareas de tipo *C* que en realidad pueden esperar.

Personal e intransferible: desarrolle una técnica propia

Uno de los objetivos de cualquier técnica con la que se trate de cambiar un comportamiento de avestruz consiste en erradicar parte de la parálisis que trae consigo el complejo de avestruz. Suelo aconsejar a todos mis clientes que cuando se enfrenten a problemas personales o empresariales dejen volar libremente a su imaginación para que encuentre la forma de expulsar de su entorno al avestruz. Tal vez usted encuentre, entre las técnicas que he expuesto en este capítulo, alguna que se adapte perfectamente a su caso con una pequeña modificación. O tal vez sea usted capaz de *desarrollar una técnica propia* y de aplicarla a su propia situación. Ambos caminos conducen a la misma meta: liberarse del complejo de avestruz.

Un amigo que trabaja en una editorial me contó la historia de un ejecutivo que se dio cuenta de la gran cantidad de tiempo que perdían en reuniones tanto él como sus empleados. ¿Qué técnica utilizó? Retiró las sillas de la sala en que se celebraban las reuniones, de forma que sus empleados tuviesen que permanecer de pie mientras hablaban. ¿Qué resultados obtuvo? El tiempo que consumían las reuniones se redujo a menos de la mitad. Usted puede partir de los resultados de una investigación para desarrollar su propia técnica. Por ejemplo, varios estudios demuestran que los empleados tienen la sensación de enterarse de más cosas acerca de su empresa en las conversaciones que tienen lugar alrededor de la máquina de bebidas, que en las que mantienen con la dirección [14]. Una empresa se basó en estos datos para programar una «pausa junto a la máquina» para sus empleados como parte de su horario de trabajo. Los ejecutivos pudieron entonces hacer una pausa y participar con sus empleados en el intercambio de información alrededor de la máquina de bebidas. El avestruz es creativo, así es que más vale que usted también lo sea.

Cómo dar en el blanco: disparando hasta alcanzarlo

No espere dar en el blanco en el primer intento. Seguramente tirará corto o largo las primeras veces. Saque consecuencias de sus primeros intentos y vuelva a probar. Los errores no se pueden considerar como fracasos; su función es enseñarnos el camino.

---

[14] «Wall Street Journal Report», USA Cable Television Network, 28 de mayo de 1985.

Hemos visto una larga lista de técnicas que usted puede utilizar para liberarse de su complejo de avestruz. Ahora le corresponde elegir la que más le convenga de entre todas ellas para diseñar su propia estrategia de modificación de su conducta. Esto es lo que llamo personalizar la estrategia para acabar con el avestruz y es de lo que nos vamos a ocupar en el capítulo siguiente.

Capítulo 10

UNA ESTRATEGIA PERSONALIZADA

Este capítulo se ocupa únicamente de las técnicas de modificación de la conducta, y de usted. Analiza la forma en que puede usted llegar a determinar cuál es la técnica específica, o el conjunto de técnicas, del capítulo nueve que más le conviene utilizar para superar su complejo de avestruz. Usted se ha sometido a los tests, ha cumplimentado los formularios y ha respondido a muchas preguntas importantes sobre su propia personalidad. Por consiguiente, tiene usted una idea bastante clara de cuál es su situación.

Ni una para todos ni todas para uno

Tal y como le expliqué en el capítulo seis, tuve que vivir una amarga experiencia para comprender que no se pueden aplicar soluciones genéricas. ¿Recuerda usted mis primeras entrevistas con Gary? En aquella ocasión fue cuando recomendé la técnica terapéutica apropiada a la persona equivocada y en la situación menos adecuada. Aprendí gracias a esa experiencia que es imprescindible que *usted* elabore su propio programa de modificación de su conducta. Su avestruz no se parece a ningún otro y lo más probable es que ni siquiera se inmute si intenta expulsarlo con una técnica que no sea la idónea. Espero que usted también se dé cuenta, al leer las experiencias de Gary, de que nadie puede ofrecerle una respuesta preestablecida. La única respuesta acertada es la suya propia, la que usted elabore por su cuenta o con la ayuda de otra persona.

El principal problema estriba en cómo identificar la respuesta acer-

tada, es decir, la técnica que mejor se adapta a su caso. La clave para superar esta dificultad y para dejar de seguir ocultando la cabeza consiste en desglosar su gran problema en los pequeños problemas que lo componen. Intente descubrir cuáles son esos problemas más pequeños y, una vez que lo haya hecho, hágales frente uno por uno. Cuando haya recorrido la mitad del camino, empezará a resolverlos de dos en dos y se preguntará por qué tardó tanto al empezar.

Su caja de herramientas

Pasemos ahora a analizar cómo debe usted elegir las técnicas que pueden ayudarle a deshacerse de su avestruz particular. Imaginemos que las técnicas de modificación de la conducta que expuse en el capítulo nueve son las herramientas que va usted a utilizar para desenterrar a su avestruz. Al igual que ocurre con las herramientas físicas, algunas de estas técnicas se adaptan mejor que otras a determinadas situaciones. Es evidente que si está usted cavando para encontrar un avestruz y tropieza con una capa de cemento, tendrá que dejar la pala y utilizar un martillo perforador. A la inversa, si está usted cavando en barro, ¿de qué puede servirle ese martillo perforador?

¿Cómo puede identificar usted la herramienta que mejor se adapta a un determinado problema? Usted ya ha efectuado gran parte del trabajo, completando el resumen del capítulo siete. Ha llegado el momento de integrar todas esas ideas. Por consiguiente, antes que nada, vuelva a examinar los problemas que indicó *que más desea cambiar.* Piense una vez más en lo que escribió en los capítulos tres y cuatro, o vuelva a leer dichos capítulos, por si acaso descubre que se ha equivocado al señalar el problema que más le interesa resolver. Aborde un solo problema a la vez, eligiendo el que, a su entender, sea «el principal».

La declaración de objetivos

Una forma eficaz de identificar al avestruz que desea encontrar, desenterrar y expulsar consiste en escribir una declaración de objetivos. Puesto que en el capítulo ocho le pedí que analizara el problema de avestruz de Deirdre, le expongo ahora la declaración de objetivos que ella redactó para que le sirva de modelo cuando formule usted la suya. Su declaración constituye un buen ejemplo, ya que no sólo la hizo, sino que también la puso en práctica.

La declaración de objetivos de Deirdre

Problema de avestruz. Ni siquiera soy capaz de empezar a trabajar en los casos legales importantes.

Este problema se suele presentar cuando me siento ante mi escritorio, o cuando oigo a mis colegas comentar lo brillante que me consideran, o incluso cuando pienso en los casos.

Pienso que me comporto como un avestruz porque temo descubrir que no soy tan brillante cuando trabajo por mi cuenta como cuando cumplo órdenes; además, me asusta no tener éxito en mis primeros casos.

Me sentiría segura de haber superado con éxito este problema si pudiese empezar a trabajar en mis casos.

Complete ahora la declaración que sigue, centrándose en el problema que desee abordar. Describa con la mayor exactitud posible el contexto en que ocurre su problema de avestruz.

Su declaración de objetivos

Problema de avestruz: _____

Este problema se suele presentar cuando _____

_____

Pienso que me comporto como un avestruz porque temo _____

_____

Me sentiría seguro de haber superado con éxito este problema si _____

_____

¿Le ha costado mucho trabajo escribir su declaración de objetivos? Espero que no tanto como para obligarle a darse por vencido, pero sí lo suficiente para que tuviera que detenerse a pensar. Cuando un problema resulta demasiado fácil de describir, es muy probable que no sea el que más urge resolver. Muy bien. Ha definido usted su problema, sabe cuál es el temor que le ha dado origen, y se ha formado una idea bastante exacta de cómo se va usted a sentir, o de qué va a ocurrir, si expulsa de su vida a su avestruz.

Al declarar sus objetivos ha hecho usted algo más que plasmar sobre un papel la meta que se propone alcanzar. Su declaración de objetivos le protege contra los trucos más astutos del avestruz, puesto que nada puede modificar las palabras que ha escrito en una hoja de papel. Lea en voz alta lo que ha escrito. ¿Cómo le sienta escucharlo además de leerlo? ¿No se siente mejor después de haber sacado a la luz su problema?

Técnicas de cambio y tipos de personalidad

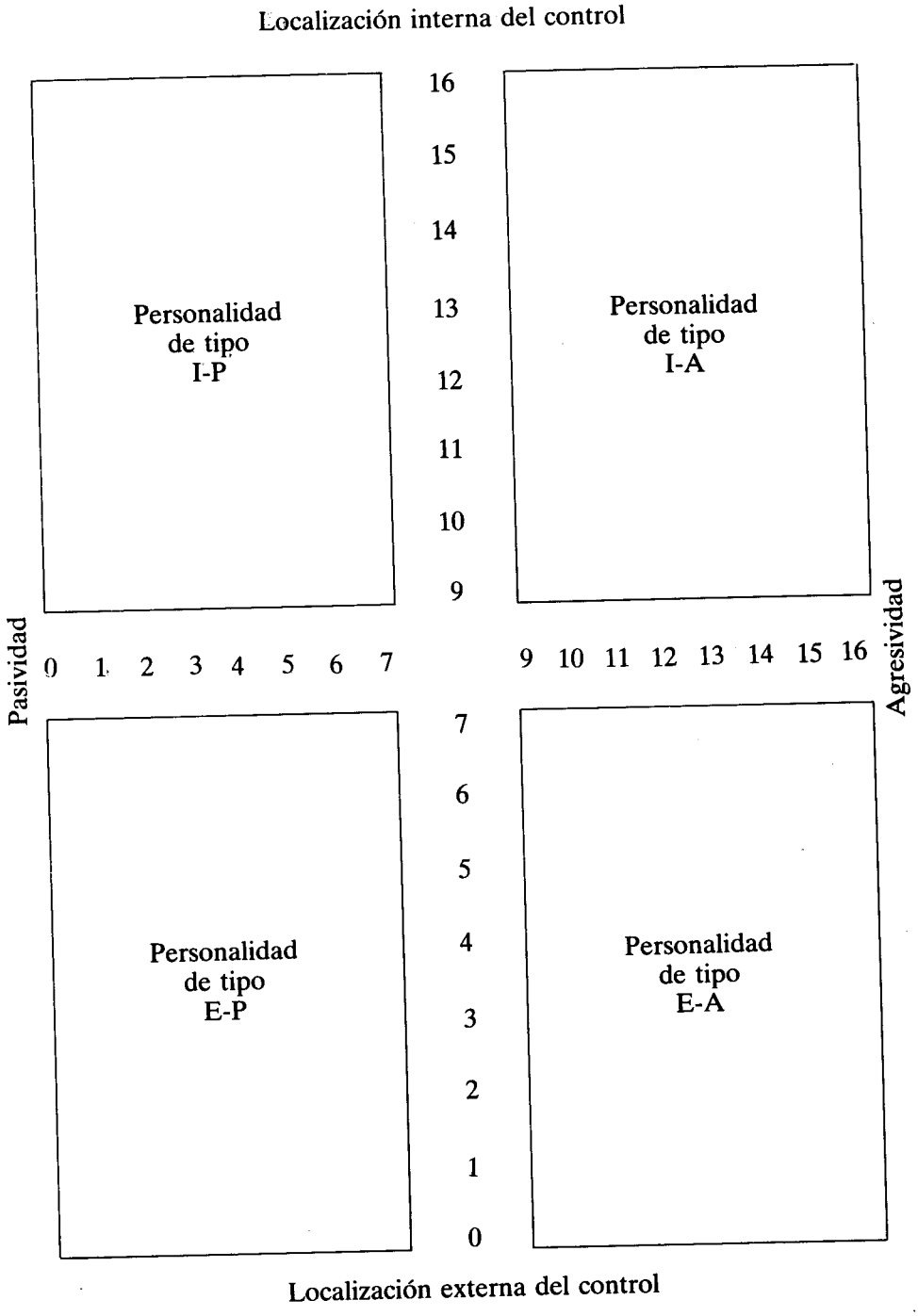
Una vez que se sienta satisfecho de su declaración de objetivos, estará listo para elegir las técnicas de cambio que pueden ayudarle a alcanzar su meta y que mejor se adaptan a su personalidad. Puesto que nos proponemos utilizar los datos acerca de su personalidad para elegir las «mejores» técnicas, le recomiendo que traslade su perfil de personalidad de la página 96 al gráfico similar que he incluido en la página 160.

Sea cual sea la puntuación que hubiera obtenido en las dos escalas, al final quedó usted ubicado en uno de los cuatro tipos de personalidad (a menos que haya obtenido 8 puntos en ambas escalas). No cabe duda de que existe un sinnúmero de variaciones muy sutiles dentro de cada tipo. No obstante, descubrirá que una breve descripción de las técnicas que mejor se adaptan a la personalidad y al estilo de cada tipo puede serle muy útil para identificar las técnicas que más le convienen a su caso. Pasemos a analizar cada uno de los cuadrantes y veamos cuáles son las técnicas que mejor se adaptan a cada estilo.

Personalidad de tipo I-A: localización interna/agresividad

Las personas que presentan este tipo de personalidad tienden a ser agresivas y a plantearse la vida desde la perspectiva de una localización interna del control. En su caso personal, ello significa que es muy probable que un avestruz le obligue a enfrentarse con una amenazadora y poderosa fuente de problemas provenientes del mundo exterior. Su avestruz saca provecho de su exagerado sentido de la responsabilidad y de su aparente agresividad. Usted puede reaccionar con hostilidad incluso ante situaciones que no resultan amenazadoras, sobre todo cuando las cosas no son perfectas. El perfeccionismo es uno de los comportamientos de avestruz al que suelen recurrir las personas que se localizan en este cuadrante.

La técnica que con más frecuencia se utiliza para superar el perfeccionismo en tanto que comportamiento de avestruz es el *truco de la alfombra persa* o de la imperfección premeditada. La mayoría de las personas que nos hemos visto profundamente involucradas en un proyecto, ya sea en el terreno del arte, la arquitectura, la decoración o incluso la escritura, hemos tenido que hacer frente a la aparición de este avestruz. Cuando está a punto de agotarse el plazo que nos han asignado, por algún motivo seguimos repasando de forma compulsiva cada detalle, revisándolo todo «por última vez». Sin embargo, lo cierto es que no lo hacemos por última vez, puesto que seguimos releyéndolo


Localización interna del control
Personalidad de tipo I-P
Personalidad de tipo I-A
Personalidad de tipo E-P
Personalidad de tipo E-A
16
15
14
13
12
11
10
9
7
6
5
4
3
2
1
0
Pasividad
0 1 2 3 4 5 6 7
9 10 11 12 13 14 15 16
Agresividad
Localización externa del control

una y otra vez. A partir de un determinado momento, cuanto más tiempo perdemos, menor es la cantidad de trabajo que conseguimos hacer, por lo que el proyecto se ve irremediablemente afectado, no por un defecto importante, sino por el retraso en sí.

Si se utiliza el truco de la alfombra persa se puede contrarrestar la necesidad acuciante de tenerlo todo bajo control. Este truco le permitirá elaborar un proyecto más completo que el que suele producir cuando se dedica a repasar una y otra vez su trabajo, en busca del más mínimo error «tipográfico». Previendo y aceptando un defecto que no sea crucial y que no perjudique al conjunto, se estará usted preparando para crear la distancia que requiere una apreciación del trabajo en su justo valor. Este truco trae consigo un elemento humorístico que puede evitar los conflictos potenciales, ya que, en cierta medida, usted se dedica a sabotear su trabajo de forma premeditada y, al mismo tiempo, trivial.

Las personas que presentan una marcada tendencia a la localización interna del control intentan *dar la impresión* de que lo tienen todo bajo control, cuando en realidad no es así. Walter daba mucha importancia a esta *apariencia* de control. Tuvo que aprender a sentirse cómodo con la idea de *dar a conocer* un fallo en su capacidad de control. La idea de perder el control puede generar por sí sola mucha inquietud y complacer, como es lógico, al avestruz. Gracias a la *generación controlada de imágenes* y al *autoensayo,* así como al *psicodrama* de determinadas situaciones, Walter pudo revelar a los demás su miedo a perder el control.

Las personas que presentan a la vez una localización interna del control y un alto nivel de agresividad casi siempre tienen un complejo de avestruz que afecta a su capacidad de control del tiempo. En su caso, las técnicas de *gestión del tiempo,* sobre todo las que consisten en *delegar* y *desistir,* constituyen un excelente punto de partida para recuperar el control verdadero de su tiempo al empezar cada día. Las *listas de actividades inmediatas* desempeñan también un papel importante en estos casos.

Puede ocurrir que precisamente cuando usted crea que está haciendo grandes progresos, el avestruz le lleve a enfrentarse cara a cara con una persona poderosa que se hace con el control de la situación y consigue que se sienta usted *furioso.* No caiga en la tentación de «dejar que esa persona reciba su merecido», mostrándose *enérgico* en el momento menos oportuno. Si está usted furioso y siente la necesidad de expresar su irritación, es imprescindible que recupere usted el control y se plantee cómo y cuándo debe expresarla. No lo haga nunca de forma espontánea en aquella situación en que el avestruz le da a entender que se originó su irritación. Estudie los pasos que debe seguir para expresar su irritación y para adoptar una actitud firme. Aprenda a

distinguir entre una y otra vía y utilice las técnicas que más le convengan en cada caso.

Las *cartas de doble efecto* y el *estrés planificado* constituyen asimismo técnicas apropiadas para las personas que presentan este tipo de personalidad y que quieren expulsar a su avestruz. Estas técnicas permiten canalizar la irritación, evitando que se vuelva contra uno mismo. Los directivos que han descubierto que el avestruz se ha instalado en sus departamentos respectivos deben proporcionar a sus empleados oportunidades programadas que éstos puedan aprovechar para liberarse de parte de la frustración natural que se va acumulando en todos los marcos laborales. Algunos directivos programan a primera hora de la mañana un período de «puertas abiertas», que permite a los empleados, ya sea por medio de una cita o sin necesidad de ella, charlas con sus superiores mientras beben una taza de café. Otros organizan cada mes discusiones en grupos reducidos, similares a los encuentros que suelen celebrar los políticos con sus conciudadanos. Estas y otras oportunidades análogas pueden aliviar las tensiones y reducir, por consiguiente, su peligro potencial.

Personalidad de tipo E-A: localización externa/agresividad

Cuanto más cerca de los extremos estén sus puntuaciones, mayor será la impotencia que sienta cuando se proponga cambiar las cosas y mayor la irritación que le produzca el no ser capaz de conseguirlo.

Puesto que usted le concede tanta importancia a «la situación» a la hora de orientar su vida, es imprescindible que descubra una forma de que esa situación sea favorable para usted. Una de las maneras de conseguir liberarse del avestruz es controlando la situación de modo que ejerza sobre usted el efecto deseado. Todos hemos conocido secretarias que controlan a sus jefes y hemos oído un sinnúmero de historias de personas que admiten estar bajo el control de algún subordinado. Controlar al jefe es una práctica consagrada que a menudo constituye el arreglo más armonioso con que puede contarse.

El avestruz que presenta este tipo de personalidad requiere la utilización de técnicas tales como las que se ocupan de las *interrupciones:* cierre la puerta de su oficina; ponga un cartel que diga «¡Cuidado!»; utilice su contestador automático. Propóngase utilizar la *caja del avestruz* y el *memorándum del avestruz* con el fin de que le ayuden a determinar dónde se ubica realmente el control.

Deirdre es una persona agresiva y, pese a todo, estaba convencida de que el control de su vida estaba localizado fuera de sí misma. Por este motivo, le pedí que confeccionara unos programas muy sencillos

que no tenían nada que ver con los casos legales que había incluido en su exposición de objetivos. Lo que me proponía era conseguir que se acostumbrara al proceso de programar y controlar algunas de sus actividades. A continuación, y siempre ateniéndonos a su programa, procedimos a utilizar otras técnicas y a aplicarlas a su exposición de objetivos.

Por último, empezamos a aplicar las técnicas *a su trabajo* y, por tanto, le pedí que elaborara unas listas relacionadas con sus casos, que estableciera una jerarquía de prioridades y que se deshiciera de los asuntos sin importancia. Puesto que la inquietud y los titubeos constantes habían pasado a formar parte del estilo de avestruz de Deirdre, recordará usted que le sugerí también que programara un *tiempo de cocción.* Incluso estudiamos las *trivialidades* que podía «cocer» durante este tiempo.

Personalidad de tipo E-P: localización externa/pasividad

Las personas que tienden a localizar el control fuera de sí mismas y a mostrarse pasivas necesitan estar seguras de que la fuente de este control externo las impulsa a seguir la dirección deseada. El avestruz que presenta este tipo de personalidad recurre a la acumulación y otras formas pasivas de hacer frente a la irritación, la frustración y el miedo. Estas otras formas pueden ser la sumisión exagerada o la subordinación absoluta al poder percibido de otra persona. En aquellas situaciones en las que una persona se siente humillada y la vida parece carecer de sentido, este tipo de subordinación sólo consigue incrementar el poder del adversario. Este comportamiento suele provocar la risa cuando el que lo asume es un personaje de una serie cómica de televisión. No obstante, en la vida real, figura entre las reacciones más patéticas a las que puede dar lugar la tensión.

Una de las técnicas de modificación del comportamiento más eficaces para este tipo de avestruz es el *orden del día personal* (página 149). Si utiliza esta técnica, debe usted exponer por escrito sus objetivos y necesidades para una determinada discusión o negociación. Esta exposición puede adoptar la forma de una simple lista de necesidades o puede incluir un plan de acción para expresar dichas necesidades. También puede ser una combinación de un diagrama de flujo y un programa para la reunión, como el que le pedí a Glenn que confeccionara *antes* de entrevistarse con el señor Stevens. A continuación, podrá comprobar cuál era el aspecto del orden del día personal que utilizó. Glenn tuvo que redactar otros cuatro antes de sentirse realmente satisfecho.

Orden del día personal para la entrevista con el señor Stevens

A) Mis necesidades:

1. Aclarar el orden de prioridad de las tareas.
2. Establecer un número limitado y específico de tareas; no es necesario que sean pocas, pero sí *definidas*.
3. Fijar unos plazos claros, de forma que las tareas no se puedan exigir antes de la fecha o plazo preestablecidos.

B) Necesidades del señor Stevens:

1. Dar una buena impresión.
2. Conseguir que se realice el trabajo que le han asignado.
3. Ser considerado eficaz por sus superiores.
4. Conseguir que las tareas se realicen en breve plazo.
5. Ser considerado como un jefe enérgico y respetado.

C) Tema de la entrevista (no expuesto por Stevens, por lo que debo pedirle que me comunique su orden del día con el fin de que yo me pueda preparar):

1. Es muy probable que Stevens me asigne otra tarea. En ese caso, conviene analizar en el acto cuál es su prioridad. A partir de aquí, debo intentar plantearle mi necesidad de celebrar reuniones regulares en las que se determine la prioridad de las tareas.
2. Es probable que Stevens quiera reunirse para quejarse de la reorganización de su departamento. Una vez más, debo plantearle la necesidad de conocer las prioridades y de que éstas se me comuniquen con antelación para que pueda prepararme. Conviene hacerle saber que si procede así podré prestarle una ayuda más eficaz.
3. Conviene traer a colación su necesidad de complacer a sus superiores. Es necesario exponerle esto como una necesidad *conjunta*. Debo asimismo sugerirle que esto se puede conseguir limitando el número de tareas y estableciendo plazos precisos, de modo que las tareas imprevistas y las emergencias se puedan introducir en el programa sin estropearlo todo. Comentar con él los problemas de la técnica de la selección.
4. No debo asesinar a Stevens ni darme por vencido, aunque nada ocurra tal y como lo he previsto.

Confeccionando un orden del día personal similar a éste antes de cada entrevista con el señor Stevens, en ocasiones con la premura que exigían los dos minutos de que disponía desde que se convocaba la reunión hasta el momento en el que salía de su oficina, Glenn consi-

guió exponer a su jefe sus necesidades. Y lo que es aún más importante, pudo expresar sus deseos y sus necesidades teniendo en cuenta al mismo tiempo lo que quería y necesitaba el señor Stevens.

Como sin duda habrá usted adivinado, las cosas no salían nunca exactamente como las había previsto Glenn. Sin embargo, durante nuestras sesiones habíamos hecho un psicodrama de estas posibilidades con el fin de que no llegara a desarrollarse en ningún momento una frustración intensa. Pese a todo, las entrevistas se ajustaron a las previsiones de Glenn un número suficiente de veces como para permitirle conseguir gradualmente que Stevens reconociera y satisficiera gran parte de sus necesidades. En la relación que ambos mantenían se produjo un momento crucial cuando Glenn se dio cuenta de que su jefe no había sido nunca consciente de la tensión que le había estado creando con su comportamiento. Este mutuo descubrimiento sirvió para recompensar tanto a Glenn por haber asumido el riesgo como a su jefe por haberse mostrado dispuesto a escucharle. Tanto el señor Stevens como Glenn y la empresa en su conjunto sacaron provecho de esta nueva forma de comunicación y de entendimiento.

Si usted se encuentra entre las personas que presentan este tipo de personalidad, ya sabe que tiende a ser pasivo. Estoy seguro de que las personas de su entorno (sobre todo sus amigos) han intentado conseguir que se muestre usted más agresivo a la hora de intentar alcanzar sus objetivos. Le apuesto, además, que han fracasado en su intento; de hecho, cada vez que ha intentado usted actuar con agresividad ha errado el tiro, por lo que sólo le ha servido para convencerse de que nunca lo va a lograr. Esto fue lo que le ocurrió a Gary. ¿Alguna vez le ha sucedido a usted lo mismo?

Es muy importante que las personas que están más cerca del extremo pasivo de la escala adopten en ocasiones una actitud firme; no obstante, tal y como pudo usted comprobar en el apartado que dedicamos a las técnicas, adoptar una actitud firme no es lo mismo que adoptarla agresiva. Glenn estableció en su *orden del día personal* los tres pasos que debía seguir para actuar con firmeza: ¿cómo me siento?; ¿qué ha ocurrido?; ¿qué podemos hacer para resolver el problema? Glenn recurrió asimismo a la *negociación lógica* (página 143) para poder conseguir lo que se proponía.

Con la *negociación lógica* nos proponíamos mantener la atención del señor Stevens centrada en aquellas de sus necesidades que se iban a ver satisfechas, incluso más de lo que esperaba, si aceptaba las sugerencias de Glenn. En lugar de dar golpes en la mesa y de gritar, o incluso de involucrar a su jefe en una especie de juego competitivo, Glenn hizo lo posible para exponer sus demandas de forma que el señor Stevens sintiera que también él podía salir ganando. Este método es similar al que consiste en utilizar la zanahoria en lugar del palo.

Dado que Glenn es el subordinado de Stevens, no tiene a su alcance un palo que pueda utilizar y esto es algo que debe reconocer. Las técnicas a las que recurrió le permitieron controlar la situación sin que Stevens dejara de ser el jefe. En cierta medida, Glenn utilizó también una forma de *generación controlada de imágenes* y la proyectó de modo que su jefe pudiese ver el panorama positivo que estaba imaginando y los papeles que ambos podían representar para lograr que algo positivo ocurriese. Además, el *psicodrama* y el *autoensayo* también le fueron de suma utilidad a Glenn para prepararse para hablar de estos problemas con Stevens. Cuando hay necesidad de reunirse y tratar con una persona agresiva, conviene utilizar estas técnicas para ensayar el encuentro. De esta forma se conseguirá reducir el nivel de inquietud, así como la probabilidad de que uno se deje dominar por el complejo de avestruz.

Le sugiero que cada vez que tropiece con una tarea que le obligue a adotar una actitud firme, la trate usted como una *tarea desagradable.* Ello significa que debe efectuarla antes que cualquier otra, teniendo en mente los tres pasos que son esenciales para conseguir adoptar esta actitud. La *caja del avestruz* y el *memorándum del avestruz* también pueden ayudarle a manejar con más eficacia estas tareas desagradables.

Antes de terminar, quiero hacerle una advertencia. Asegúrese de que no se convierte usted en un perfeccionista al poner en práctica estas técnicas. El avestruz puede obligarle, por ejemplo, a revisar una y otra vez su *orden del día,* con el fin de que nunca llegue usted a ponerlo en práctica. Glenn estuvo a punto de dejarse dominar por su perfeccionismo cuando empezó a redactar un borrador tras otro. Resolvimos este problema, elaborando de forma deliberada un borrador defectuoso, pero que a pesar de todo contenía todos los elementos necesarios. Glenn aceptó confeccionar a partir de este borrador su orden del día final, sin hacer caso de las imperfecciones que pudiese presentar. No olvide decir basta. Sepa reconocer cuándo ha llegado al punto en que su rendimiento empieza a decrecer, y conseguirá ese control suplementario que le hace falta.

Personalidad de tipo I-P: localización interna/pasividad

Si ha obtenido esta puntuación, a usted le gusta sentir que controla los acontecimientos, aunque rara vez se preocupa de hacer efectivo ese control. Ello significa que siente usted la responsabilidad ineludible de atenerse a las directrices que los demás le han transmitido. De esta forma las hace «suyas». Por eso, cuando las cosas salen mal, los problemas le producen inquietud y se dedica usted a rumiar sus preocupaciones.

Utilice la técnica de *romper el círculo* (página 136) para romper este círculo de inquietud autoperpetuada e inducida por su avestruz. Ponga primero en práctica la *generación controlada de imágenes* y luego recurra al *autoensayo* para que pueda ver los caminos que tiene a su alcance como soluciones alternativas. Si usted presenta a la vez una tendencia a la localización interna del control y a la pasividad, tal vez resuelva mentalmente el problema con eficacia y luego tropiece con serias dificultades a la hora de materializar su plan de acción. La dilación es el *comportamiento* que corre el riesgo de seguir en este caso. Puesto que usted debe proyectar hacia el exterior su nueva *conducta* y no sólo imaginarla en su mente, deje que el *autoensayo* le ayude a convertir las acciones que ha imaginado en acciones concretas. A continuación, puede recurrir al *psicodrama* para tomar contacto real con los cambios que desea implantar.

Asegúrese de que hace usted lo necesario para que se produzcan ocasiones de *saborear el éxito* a medida que va recorriendo cada una de las fases. Planifique usted mismo estas ocasiones, no se limite a esperar que se produzcan por sí solas. Piense que usted necesita reabastecerse de combustible al igual que le ocurre a su coche cuando viaja en él. Esa es la función de *saborear el éxito:* proporcionarle la energía que le permitirá seguir hasta la siguiente pausa.

Una de las tareas que tiene usted que llevar a cabo es convertir su pasividad en una actividad voluntaria para que deje de ser una respuesta automática al estrés. Para conseguir que la pasividad sea una actitud que usted elige adoptar (o no adoptar), póngala en práctica adrede en situaciones inadecuadas. Esta técnica es una variante del *truco de la alfombra persa,* ¿no le parece? Gracias a ella, una reacción pasiva pasa a convertirse en una respuesta activa, es decir, una respuesta que usted controla. Haga *publicidad* de su pasividad mientras aprende a controlarla en determinadas situaciones: «No consigo decidir qué película quiero ver. Soy una persona demasiado pasiva. Decide tú».

Margaret utilizó gran parte de las técnicas que he analizado aquí. Aunque todavía prefiere eludir cualquier tipo de enfrentamiento, ahora es consciente de que esta parte de su personalidad es la más expuesta a las acechanzas del avestruz.

El avestruz con múltiples tipos de personalidad

Tal vez se pregunte usted por qué algunos retazos de las técnicas que se adaptan a otros tipos de personalidad diferentes del suyo le siguen pareciendo adecuados para tratar con su avestruz. No olvide que puede haber un avestruz en varias partes de su vida y no en una sola.

La forma en que usted utiliza los diferentes aspectos de su estilo de personalidad puede variar en función de las exigencias y los temores con los que se encuentra en el trabajo, en casa, o en las relaciones interpersonales. Es posible que, en el trabajo, localice el control dentro de usted y se muestre agresivo; mientras, en las relaciones interpersonales, localiza el control fuera de usted y se vuelve pasivo. ¿Recuerda el caso de Roy? Este es un ejemplo que demuestra que lo normal es desarrollar diferentes pautas de conducta en diferentes situaciones o facetas de la vida. Las pautas de conducta pueden cambiar cuando la persona cambia de contexto. Este es el motivo por el que era imprescindible que usted examinara en qué facetas de su vida vivía su avestruz, como lo hizo en el capítulo cuatro. Muy pocas personas presentan el mismo tipo de personalidad en todos los aspectos de su vida. Sin embargo, usted puede utilizar las estrategias que se adaptan a cada tipo de personalidad para luchar contra el avestruz que se ha instalado en un determinado sector y luego recurrir a otras técnicas cuando se ocupe de otros problemas.

Una estrategia genérica, después de todo. Tengo que admitir que existen algunos puntos que debe recordar y aplicar toda persona que decida emprender un programa de modificación de su conducta. Estos puntos están relacionados con las ideas generales que, al respecto, expuse al comienzo del capítulo nueve.

Si va usted a trabajar por su cuenta, utilizando este libro como guía, no olvide que es muy importante *dividir y vencer.* Cuanto mayor sea el problema, mayor será el número de elementos que lo compongan. Aborde los problemas respetando unas fases claramente delimitadas. No intente hacer demasiadas cosas a la vez: ésta es una táctica que utiliza su avestruz para obligarle a desistir de su empeño. Abordar un problema demasiado grande puede producir agotamiento y sentimientos de frustración con respecto al programa y, lo que es aún más grave, con respecto a uno mismo. Su objetivo no es cambiar *usted*; su objetivo es cambiar su *conducta.*

Otro de los puntos clave para utilizar con éxito todas estas técnicas es la definición concreta de sus objetivos. Hemos definido los objetivos en diferentes fases de este programa, pero ¿recuerda usted los suyos? En caso de que no los recuerde, vuelva a consultar las páginas en las que los plasmó. Téngalos siempre en mente a medida que vaya leyendo las páginas siguientes. Utilícelos como un mapa, que le indica en cada momento cuál fue su punto de partida y cuál es el camino que quiere seguir. Si no sabe muy bien hacia dónde va, le costará trabajo determinar si ha tenido éxito hasta ahora y si va a seguir teniéndolo.

¡Nuevo! ¡Completamente nuevo! Cada complejo personal de aves-

truz que identifique le parecerá completamente nuevo. Ello significa que no resulta muy útil aplicar las mismas técnicas para luchar contra cada avestruz que encuentre. Cada una se tiene que comprender y cambiar en función de su propia valía. Usted le abrirá las puertas a otro avestruz si procede de forma demasiado mecánica a la hora de hacer frente a los acontecimientos de su vida, si da por sentado que todos los problemas se pueden resolver de la misma forma. Para seguir funcionando sin la compañía del avestruz hay que hacer lo mismo que para mantenerse físicamente en forma: tener cuidado con lo que ingiere y hacer mucho ejercicio con sus pautas positivas de conducta.

A medida que vaya poniendo en práctica las técnicas que ha elegido descubrirá que algunas requieren gran esfuerzo. Esto es cierto. Pero los beneficios pueden ser considerables. Para deshacerse de su complejo de avestruz, tiene usted que trabajar en serio con el fin de que los cambios funcionen bien. Usted ya ha hecho grandes progresos. Además, sabe que dispone de todo lo necesario para terminar el trabajo. ¿Va usted a completarlo? ¡Fantástico!

Las técnicas y los tipos de personalidad, a golpe de vista

Algunas de las técnicas de modificación de la conducta se adaptan muy bien a uno o a varios de los tipos de personalidad que hemos analizado. En la lista que encontrará en la página siguiente, he incluido gran parte de las técnicas y he indicado cuáles son los tipos de personalidad para los que funcionan mejor. Lea con cuidado esta lista para ver cuáles son las técnicas que se adaptan mejor a su tipo de personalidad. No obstante, cuando elabore su propia estrategia para deshacerse del complejo de avestruz, tenga en cuenta todas las técnicas de modificación de la conducta, sin excluir ninguna.

Técnica de modificación de la conducta	*Particularmente útil para los siguientes tipos de personalidad*			
	I-A	*E-A*	*E-P*	*I-P*
La lista de actividades inmediatas		x	x	
La publicidad	x			x
La ira	x	x		
Una actitud firme	x		x	
La modificación de la conducta	x	x	x	x
Romper el círculo				x
Tomar distancia	x	x		
Las tareas desagradables			x	
Divide y vencerás	x	x	x	x
Las cartas de doble efecto	x	x	x	x
La generación controlada de imágenes	x	x	x	x
Expresarse en primera persona		x	x	
Las interrupciones		x	x	
La negociación lógica			x	
El cambio de postura	x			x
La caja del avestruz		x	x	
El memorándum del avestruz		x	x	
El truco de la alfombra persa	x			x
El estrés planificado	x	x		
El psicodrama	x		x	x
Los programas		x		
El ocio programado	x	x		
Un orden del día personal			x	
El autoensayo	x		x	x
El tiempo de cocción	x	x		
El sabor del éxito			x	x
La gestión del tiempo	x	x	x	x
La tría		x	x	

Capítulo 11

LA DESPEDIDA: CÓMO CERRAR LA PUERTA A SU COMPLEJO DE AVESTRUZ

Ha llegado el momento de despedirse de su complejo de avestruz y de decir adiós a los problemas que le ha estado causando.

Usted ya sabe cómo se manifiesta el complejo de avestruz; también sabe cuáles son sus consecuencias. Por otra parte, ha aprendido a hacer frente a los problemas que lo desencadenan. Y lo que tal vez es más importante, ha aprendido a conocerse mejor y a expresar su personalidad. La mayoría de las personas nunca llegan tan lejos como lo ha hecho usted. Sus comportamientos de avestruz les obligan a esconderse.

Usted ha aprendido también lo difícil que resulta cambiar determinados hábitos. Si su avestruz ha estado conviviendo con usted durante mucho tiempo, es muy probable que estuviese cómodamente instalado en su vida. Sé muy bien el trabajo que me costó a mí mismo deshacerme de algunas pautas de conducta particularmente tenaces. He conseguido cambiar algunas de ellas y he fracasado con otras.

Hace falta mucho valor para enfrentarse con un avestruz que esté tan arraigado. No obstante, las personas que hemos intentado cambiar sabemos algo que ignoran los demás. Hemos aprendido que, por más difícil que nos parezca el cambio, siempre es posible. Estoy seguro de que al haber llegado tan lejos en su intento de deshacerse de su complejo de avestruz, esto es algo que usted ya sabe. Reconozca que sus esfuerzos han valido la pena, aunque todavía no haya alcanzado el éxito que esperaba conseguir. Usted merece ser recompensado por los esfuerzos que ha realizado y por lo que ha sido capaz de aprender y de hacer.

Hombre prevenido vale por dos: el gambito del avestruz

A pesar de todo, quiero hacerle una advertencia que me parece crucial. Es lo último que aprendí cuando pensaba que había conseguido deshacerme de mis propios problemas de avestruz, y algo que han tenido que superar todas las personas con las que he trabajado.

Imaginemos que usted ha conseguido liberarse de su complejo; ha logrado deshacerse de un problema que le hacía sentirse desdichado, minaba su felicidad y se interponía entre usted y sus objetivos más preciados. ¡Fantástico! ¡Le felicito! No obstante, ¡tenga cuidado! Usted sigue siendo vulnerable a uno de los aspectos más sutiles del complejo de avestruz: *el gambito del avestruz.*

El gambito del avestruz es un intento desesperado que hace este animalito para volver a enterrar su cabeza (la de él) y su problema (el de usted), al verse de pronto expuesto a la luz. El gambito se desarrolla de la forma siguiente. Siempre que se consigue algo que merece la pena, como deshacerse de un avestruz, establecer una relación cordial con alguien a quien se estima, o ser nombrado director de la empresa, nos relajamos. Después de todo, se ha ganado una batalla o al menos se ha conseguido lo que se esperaba y, por consiguiente, pensamos que nos merecemos un descanso. En ese momento preciso, se corre el riesgo de perder el control de la situación. Se deja de estar alerta. Olvidamos lo que han sabido desde hace muchos años todos los atletas profesionales, o sea, que si uno se duerme en los laureles después de la victoria, le está abriendo la puerta al desastre.

En efecto, si usted se vuelve descuidado en sus relaciones con los demás o en su forma de hacer frente a los problemas cotidianos, el avestruz conseguirá introducirse de nuevo en su vida. Sean cuales fueren los esfuerzos que haya realizado y los progresos que haya conseguido en su lucha contra el complejo de avestruz, no olvide que *no puede descuidarse.* Al igual que le ocurre al deportista que ha ganado una medalla olímpica, usted debe seguir trabajando para mantenerse en forma, aunque es probable que no vuelva a competir nunca. Además, debe seguir prestando atención a las actitudes y los comportamientos de las personas que le rodean, ya que estas últimas pueden cambiar, aunque usted no lo haga. Estos cambios pueden abrir una grieta que permita al avestruz introducirse una vez más en su vida.

Tal vez piense usted para sus adentros: «Ya he tenido bastante. ¿Cuándo voy a conseguir el éxito y lograr que mi avestruz se esfume para siempre?»

Aunque lo va a conseguir tarde o temprano, tendrá que pasar cierto tiempo hasta que se hagan permanentes los recursos que acaba de desarrollar para hacer frente a su avestruz y a sus viejos temores y ansiedades. Tendrá también que pasar cierto tiempo hasta que aprenda

usted que ya no tiene que recurrir a métodos tales como la dilación, la negación, el coleccionismo o el perfeccionismo cuando se presenten las situaciones que en el pasado le producían tanto estrés.

Lo cierto es que el avestruz es como una enfermedad epidémica. Cuando ya ha pasado mucho tiempo desde que se descubrió un tratamiento eficaz y se aplicó a gran parte de la población mundial, de pronto la enfermedad sale a la superficie. Esto suele ocurrir porque el organismo causante de la enfermedad ha sufrido una mutación y se ha vuelto resistente al viejo tratamiento. Éste se tiene que modificar, necesariamente, para hacer frente al nuevo brote. Lo mismo ocurre cuando vuelve a surgir el avestruz, bajo una nueva forma, como una respuesta poco satisfactoria a un nuevo problema.

Ha hecho usted grandes progresos y no cabe duda de que podrá hacer frente a cualquier problema que surja en el futuro, siempre que esté preparado. Ya conoce usted las técnicas que debe utilizar si advierte que el avestruz está tratando de volver a entrar en su vida. Ahora es indispensable que aprenda a detectar cuándo está recurriendo el avestruz a su temible gambito, y a calibrar las posibilidades que tiene de reintroducirse en su vida.

Un sistema de detección precoz del avestruz

Con el fin de que se mantenga usted al tanto de los movimientos del avestruz y no se deje sorprender por su gambito, voy a proporcionarle una lista de comprobación que yo mismo he aplicado con muy buenos resultados. Le he puesto el nombre de sistema de detección precoz del avestruz. Tiene dos aspectos; dos clases de puntos. El primero se refiere a los comportamientos típicos que indican que el avestruz está cerca. El segundo contempla aquellas cosas que solemos pensar cuando empezamos a estar bajo la influencia del avestruz.

No olvide que se trata de mi lista de comprobación personal. Aunque algunos de los elementos que incluye son aplicables a todo el mundo, otros sólo se adaptan a mi avestruz *personal* o a uno que haya convivido con uno de mis clientes. Al compartir mi lista de comprobación con usted, trato de ayudarle a que diseñe su propio sistema personal de detección precoz del avestruz.

La lista de comprobación no se puntúa ni se traslada a unos cuadrantes. Por el contrario, es muy fácil de utilizar y de diseñar. Usted puede dedicarle unos minutos cada mes, con el único fin de asegurarse que el avestruz no está ensayando su gambito con usted. Ponga una cruz junto a los puntos que sean aplicables a su caso y deje los otros sin marcar. A continuación, vuelva a leer los que ha marcado e intente

detectar lo que tienen en común. En el apéndice, encontrará otra lista de comprobación que puede copiar y utilizar en el futuro si mis puntos le han resultado útiles.

Lista de comprobación para la detección precoz del avestruz

- ☐ 1. Mis listas de lo que debo hacer suelen contener los mismos puntos cada vez que las vuelvo a redactar.
- ☐ 2. Me he estado desviando de mi camino para eludir a una persona con la que debería hablar.
- ☐ 3. He estado viendo más televisión que de costumbre, sin elegir programas concretos.
- ☐ 4. Aunque duermo más que de costumbre, no me siento descansado.
- ☐ 5. Una persona a la que conozco y a la que veo con frecuencia ha empezado a hablarme de algo que le molesta y que yo considero insignificante.
- ☐ 6. Aunque se me ha estado acumulando el trabajo, sé que pronto lo pondré al día.
- ☐ 7. Necesito tener mucha más información antes de iniciar un proyecto importante que tengo que llevar a cabo.
- ☐ 8. Los detalles secundarios de uno de mis proyectos actuales me están llevando más tiempo del que pensé en un principio, por lo que no he podido terminarlo.
- ☐ 9. Los detalles me preocupan más que de costumbre.
- ☐ 10. Sin duda podría terminar el proyecto que tengo entre manos si tuviese una idea más exacta de cómo lo estoy haciendo.
- ☐ 11. Esta es la última vez que voy a tolerar el comportamiento de _____.
- ☐ 12. De todas formas no necesitaba ese (aumento de sueldo; trabajo; premio; persona; _____).
- ☐ 13. Aunque me gustaría cambiar la marcha de mi carrera, no consigo determinar lo que más me conviene.
- ☐ 14. La mayoría de las personas que me rodean parecen divertirse más que yo.
- ☐ 15. Si tuviese otra (relación de trabajo; lugar de residencia; _____), me sentiría mucho más feliz.

☐ 16. _____ me está impidiendo alcanzar mis objetivos.

☐ 17. Nadie se presta a ayudarme cuando necesito algo.

☐ 18. Siempre que hablo con _____, cambio constantemente de tema.

☐ 19. Cuantos más esfuerzos realizo en _____ (indique la tarea), peores son los resultados.

☐ 20. No he nacido para (ser amado; tener éxito; _____).

☐ 21. Últimamente pierdo la paciencia más que de costumbre.

☐ 22. Cuando las cosas no ocurren como yo esperaba, me limito a quedarme callado.

☐ 23. Siempre me asignan las tareas más bajas. Nadie me pide que haga algo realmente importante.

☐ 24. Soy la única persona que puede hacer las cosas como es debido en este lugar.

☐ 25. Me resulta más fácil hacer algo importante si alguien me lo pide que si lo hago por mi cuenta.

☐ 26. He estado pensando en _____ y lo haré tan pronto como pueda.

☐ 27. Siempre surge una emergencia en el trabajo que me impide terminar lo que tengo que hacer.

☐ 28. Prefiero no pensar demasiado en _____ ; me pone nervioso.

☐ 29. Muchas veces no sé qué decir o cómo decirlo.

☐ 30. En las reuniones me cuesta más trabajo que de costumbre expresar lo que deseo.

☐ 31. No consigo dejar de preocuparme/soñar despierto sobre _____ .

☐ 32. Tengo tantas tareas pendientes que no sé por dónde empezar.

☐ 33. Cuanto más pienso en _____ , mayor es mi confusión.

☐ 34. Me cuesta trabajo decidir qué tareas son las más importantes.

☐ 35. He estado perdiendo el tiempo en actividades tales como limpiar y organizar, cuando está a punto de vencer el plazo.

- ☐ 36. Lo haré tan pronto como ocurra _____ .
- ☐ 37. Si se me hubiese ocurrido la idea adecuada para _____ , ya lo hubiera hecho.
- ☐ 38. _____ parece ser la persona que me está impidiendo progresar.
- ☐ 39. Si _____ vuelve a hacerme esto una vez más, iré a hablar con nuestros superiores.
- ☐ 40. Si comento algo acerca de esto, me echarán la culpa de todo lo que salga mal.
- ☐ 41. Aunque es una buena idea, nuestros empleados no podrían adaptarse a ella.
- ☐ 42. Aquí no hacemos eso.
- ☐ 43. Dentro de cien años, ¿a quién le va a importar?

Esta es mi lista de comprobación. Utilícela como modelo. Sé muy bien que usted puede diseñar una similar, pero sólo para usted. Usted es la persona que mejor conoce *su* complejo de avestruz y además puede basarse en los resultados de sus tests y en el trabajo que realizó en los capítulos anteriores.

Una vez que haya confeccionado su propio sistema de detección precoz del avestruz, consérvelo siempre a mano. Consúltelo a menudo y compare los puntos que haya señalado con una cruz ese mes con los que marcó el mes pasado. Su lista de comprobación puede señalarle la presencia de elementos que tal vez no advierta si el avestruz ha empezado a ensayar con usted su gambito final. Mi consejo es que la utilice durante los seis próximos meses y consulte los capítulos anteriores cada vez que sienta la necesidad.

Cuándo recurrir a un profesional

Hemos estado hablando de lo que es el complejo de avestruz, de las consecuencias que puede tener y de lo que puede hacer usted para luchar contra él. Muchas de las personas que ha conocido en este libro le hicieron frente con un programa escrito similar al que ha estado usted utilizando. Otras fueron desenterrando sus problemas en mi consultorio, una vez por semana. Consultar a un terapeuta profesional puede ser una alternativa que resulte más eficaz que luchar solo contra su avestruz. ¿Le parece una buena idea en su caso?

Usted ha trabajado mucho para llegar hasta este punto de su lectura; examine con detenimiento sus resultados o la falta de ellos. Si

gracias al trabajo que ha realizado ha podido ver con más claridad sus problemas y esto le ha permitido, o le va a permitir en el futuro, conseguir cambios positivos, está usted en condiciones de seguir progresando sin que nadie le ayude. Por el contrario, si navega usted entre tinieblas y no consigue separar los problemas que debe resolver de sus sentimientos generales de confusión, lo que más le conviene es recurrir a la ayuda de un profesional. Si tiene la sospecha de que está hasta tal punto dominado por un complejo de avestruz que le resulta imposible salir por sí solo del atolladero, esa ayuda es la que le receta el médico. Busque un terapeuta que le ayude a resolver los *problemas específicos* que está usted experimentando. Y hágalo lo antes posible.

Puesto que determinados tipos de terapia engendran nuevos problemas con el avestruz, le conviene buscar un terapeuta cuya responsabilidad y estilo le den a entender lo siguiente: «Muy bien, veamos lo que le molesta y busquemos unas estrategias que le permitan cambiar». Al avestruz le encantan los terapeutas que, por el contrario, transmiten este mensaje: «Exploremos sus problemas durante uno o dos años antes de hacerles frente». Usted tiene que enfrentarse con el avestruz, en algún momento, si desea expulsarlo de su vida. Puede que a usted y a su terapeuta les lleve algún tiempo decidir cuál es el mejor momento para que se produzca ese enfrentamiento y cuáles son las técnicas que mejor se adaptan a *su personalidad*. Sin embargo, no espere demasiado tiempo ni deje que su terapeuta lo haga. Si lo hace, la dificultad que debe superar será la que le impida enfrentarse en algún momento con sus problemas. La siguiente pregunta es, por consiguiente, cuándo.

El momento más oportuno es... ¿cuándo?

El momento más oportuno para hacer frente a su complejo de avestruz es, por supuesto, ahora mismo. No obstante, éste no es el único momento. Usted sabe que tiene que hacerle frente un día de éstos. Ese día tiene que ser el adecuado para usted. Debe ser un momento en que estén presentes la energía y la motivación que le impulsan a cambiar. Sea cual sea el momento en el que decida hacer frente a su avestruz, lo importante es que ha decidido enfrentarse con él.

Recuerde que el complejo de avestruz se pone en marcha provocando una parálisis. Dicho complejo anula su capacidad de decidir. Si elude la necesidad de tomar una decisión de alguna forma estará permitiendo que su avestruz se arraigue más firmemente en su vida. Le costará mucho más trabajo desenterrar su cabeza cuando por fin se decida a pasar a la acción. Por otra parte, si decide no hacer *nada* por el momento, de todas formas habrá sacado un poco a la luz a su avestruz puesto que, después de todo, habrá tomado una decisión.

La mejor técnica... ¿no hacer nada?

Una amiga mía ha desarrollado hasta tal punto la estrategia de «no hacer nada» que la ha elevado a la categoría de un verdadero arte. Utiliza su imaginación para aislar el problema, meterlo en una caja y dejarlo allí hasta que se siente preparada para hacerle frente. Aunque sabe cuál es el problema, cuáles sus consecuencias y cuáles sus propios puntos débiles y fuertes, opta por guardar el problema en la caja. La caja está claramente etiquetada, y la revisa de vez en cuando para decidir nuevamente si «debe o no hacer frente al problema». *No* se dedica a darle vueltas constantemente en su cabeza. Por el contrario, toma decisiones tajantes como parte de un proceso regular de revisión.

En otras palabras, *recupera el control* de la situación recurriendo a lo que podría ser un comportamiento de avestruz, si ella no lo eligiese de forma intencionada. Este control consiste en invertir el proceso, no dejándose dominar sin querer por el comportamiento de avestruz, sino optando por aplazar la acción, de forma voluntaria, deliberada y alegre.

No hacer nada acerca de su complejo de avestruz puede ser, de hecho, una de las técnicas más eficaces que tenga usted a su alcance.

Asomarse al futuro: veo...

El hecho de utilizar cualquiera de las técnicas que hemos analizado no le va a permitir deshacerse en el acto de todos sus problemas de avestruz. Lo cierto es que la realidad está muy lejos de ser ésa. No obstante, lo que sí le va a permitir es recuperar el control de su propia capacidad de decisión y, por consiguiente, de su propia vida.

Está usted a punto de terminar este libro. Espero, sin embargo, que nuestra relación no termine con este capítulo. Por el contrario, quiero que relea de vez en cuando las páginas anteriores, a la luz de los nuevos conocimientos que ha adquirido. Ahora conoce íntimamente a su avestruz y a sus propias tendencias de avestruz. Además, está usted a punto de recuperar la noción de que controla lo que le ocurre y de cómo puede afrontarlo con eficacia. Ha dejado usted de sentirse como una hoja arrastrada por el viento. Espero que, desde ahora, tenga la sensación de que es usted la persona que realiza las cosas y no la que las padece. ¿No es ésta la razón por la que le interesaba saber más sobre este tema y sobre la manera en que podía hacer frente a sus problemas de avestruz?

Cuando llegue al final de su lectura, conserve a mano tanto este libro como las ideas que contiene. Examine, dentro de un mes, las hojas

de trabajo que ha cumplimentado, y luego al mes siguiente. Identifique las señales de peligro que puedan presentarse en su trabajo, en casa y en sus relaciones interpersonales. Analice los efectos que puede causar en su vida un comportamiento de avestruz persistente o reincidente. Evalúe lo que está haciendo para cambiar estos efectos y para apartar a cualquier avestruz que intente reintroducirse en su vida.

Cada vez que lo necesite, sométase a un curso de reciclaje, releyendo los capítulos cuatro y nueve. Puede que esto le baste.

Una vez dicho todo esto, recuerde que si decide no hacer nada por el momento, al menos sabe que ya ha sentado las bases para efectuar el trabajo. Está usted preparado para hacer frente a su avestruz en el futuro. Para alcanzar el éxito, basta con que se decida a poner manos a la obra; usted ya sabe lo que tiene que hacer.

Estudie hasta dónde ha llegado y los beneficios que ha obtenido. He aquí la prueba de su éxito: el diploma del complejo de avestruz. A diferencia de otros diplomas, éste se lo concede usted mismo por el trabajo que ha realizado. Después de todo, ¿qué otra persona podría otorgárselo? ¿Quién puede saber mejor que usted cuál fue su punto de partida y hasta dónde ha llegado? ¡Felicidades!

Diploma
del Complejo de Avestruz

Este diploma certifica que _____
ha conseguido sacar su cabeza de la arena y ha superado el COMPLEJO DE AVESTRUZ.

El diplomado tiene derecho desde ahora a disfrutar de la eficacia profesional y personal y de la felicidad a que le hace acreedor este documento.

A _____ de _____ de 19____

Elliot Weiner, Doctor en Filosofía
Instructor

AVIS STRUTHIO QUIESCAT IN PACE

APÉNDICE

Inventario del complejo de avestruz

Formulario de respuestas

Totalmente distinto de mí	*Muy distinto de mí*	*Parecido y distinto de mí por igual*	*Muy parecido a mí*	*Igual que yo*
1	*2*	*3*	*4*	*5*

Conteste a cada una de las preguntas, eligiendo el número que proceda en la escala anterior y poniéndolo en el espacio correspondiente. Aunque le resulte más difícil responder a algunas de las preguntas, hágalo lo mejor que pueda. Una vez que haya contestado a las cuarenta preguntas, siga las instrucciones de la página 53 para puntuar su inventario del complejo de avestruz.

Perfeccionismo	*Negación*	*Coleccionismo*	*Dilación*
1. _____	2. _____	3. _____	4. _____
5. _____	6. __] [__ *	7. __] [__ *	8. _____
9. _____	10. _____	11. _____	12. _____
13. __] [__ *	14. _____	15. _____	16. _____
17. _____	18. _____	19. _____	20. __] [__ *
21. __] [__ *	22. _____	23. _____	24. _____
25. _____	26. __] [__ *	27. __] [__ *	28. _____
29. __] [__ *	30. __] [__ *	31. _____	32. _____
33. __] [__ *	34. _____	35. __] [__ *	36. _____
37. _____	38. _____	39. _____	40. __] [__ *

[ ] + [ ] + [ ] + [ ] = _____
1 2 3 4 CA

Lista de comprobación para la detección precoz del avestruz

- ☐ 1. Mis listas de lo que debo hacer suelen contener los mismos puntos cada vez que las vuelvo a redactar.
- ☐ 2. Me he estado desviando de mi camino para eludir a una persona con la que debería hablar.
- ☐ 3. He estado viendo más televisión que de costumbre, sin elegir programas concretos.
- ☐ 4. Aunque duermo más que de costumbre, no me siento descansado.
- ☐ 5. Una persona a la que conozco y a la que veo con frecuencia ha empezado a hablarme de algo que le molesta y que yo considero insignificante.
- ☐ 6. Aunque se me ha estado acumulando el trabajo, sé que pronto lo pondré al día.
- ☐ 7. Necesito tener mucha más información antes de iniciar un proyecto importante que tengo que llevar a cabo.
- ☐ 8. Los detalles secundarios de uno de mis proyectos actuales me están llevando más tiempo del que pensé en un principio, por lo que no he podido terminarlo.
- ☐ 9. Los detalles me preocupan más que de costumbre.
- ☐ 10. Sin duda podría terminar el proyecto que tengo entre manos si tuviese una idea más exacta de cómo lo estoy haciendo.
- ☐ 11. Esta es la última vez que voy a tolerar el comportamiento de _____.
- ☐ 12. De todas formas no necesitaba ese (aumento de sueldo; trabajo; premio; persona; _____).
- ☐ 13. Aunque me gustaría cambiar la marcha de mi carrera, no consigo determinar lo que más me conviene.
- ☐ 14. La mayoría de las personas que me rodean parecen divertirse más que yo.
- ☐ 15. Si tuviese otra (relación de trabajo; lugar de residencia; _____), me sentiría mucho más feliz.
- ☐ 16. _____ me está impidiendo alcanzar mis objetivos.
- ☐ 17. Nadie se presta a ayudarme cuando necesito algo.

☐ 18. Siempre que hablo con _____, cambio constantemente de tema.

☐ 19. Cuantos más esfuerzos realizo en _____ (indique la tarea), peores son los resultados.

☐ 20. No he nacido para (ser amado; tener éxito; _____).

☐ 21. Últimamente pierdo la paciencia más que de costumbre.

☐ 22. Cuando las cosas no ocurren como yo esperaba, me limito a quedarme callado.

☐ 23. Siempre me asignan las tareas más bajas. Nadie me pide que haga algo realmente importante.

☐ 24. Soy la única persona que puede hacer las cosas como es debido en este lugar.

☐ 25. Me resulta más fácil hacer algo importante si alguien me lo pide que si lo hago por mi cuenta.

☐ 26. He estado pensando en _____ y lo haré tan pronto como pueda.

☐ 27. Siempre surge una emergencia en el trabajo que me impide terminar lo que tengo que hacer.

☐ 28. Prefiero no pensar demasiado en _____ ; me pone nervioso.

☐ 29. Muchas veces no sé qué decir o cómo decirlo.

☐ 30. En las reuniones me cuesta más trabajo que de costumbre expresar lo que deseo.

☐ 31. No consigo dejar de preocuparme/soñar despierto sobre _____ .

☐ 32. Tengo tantas tareas pendientes que no sé por dónde empezar.

☐ 33. Cuanto más pienso en _____ , mayor es mi confusión.

☐ 34. Me cuesta trabajo decidir qué tareas son las más importantes.

☐ 35. He estado perdiendo el tiempo en actividades tales como limpiar y organizar, cuando está a punto de vencer el plazo.

☐ 36. Lo haré tan pronto como ocurra _____ .

☐ 37. Si se me hubiese ocurrido la idea adecuada para _____ , ya lo hubiera hecho.

- ☐ 38. _____ parece ser la persona que me está impidiendo progresar.
- ☐ 39. Si _____ vuelve a hacerme esto una vez más, iré a hablar con nuestros superiores.
- ☐ 40. Si comento algo acerca de esto, me echarán la culpa de todo lo que salga mal.
- ☐ 41. Aunque es una buena idea, nuestros empleados no podrían adaptarse a ella.
- ☐ 42. Aquí no hacemos eso.
- ☐ 43. Dentro de cien años, ¿a quién le va a importar?